



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU PRO VZNIK  
SPOLEČNOSTI**

BUSINESS PLAN PROPOSAL FOR A COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Lukáš Trtík**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Lukáš Trtík**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh podnikatelského plánu pro vznik společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem předkládané absolventské práce je vytvořit návrh podnikatelského záměru pro vznik podnikatelského subjektu.

### Základní literární prameny:

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

WUPPERFELD, Udo. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

**Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením návrhu podnikatelského plánu pro podnik rozvoz rychlého občerstvení. Teoretická část práce vychází z odborné literatury. Analytická část se zabývá převážně analýzou prostředí. Ve vlastním návrhu řešení je pak zpracovaný samotný podnikatelský plán

**Abstract**

This diploma thesis focuses on the creation of proposal of business plan for fast food delivery business. The theoretical part of the work is based on literature. The analytical part focuses mainly on the analysis of the environment. In own proposal is processed the business plan.

**Klíčová slova**

Podnikatelský plán, analýza, podnik, rychlé občerstvení

**Key words**

Business plan, analysis, business, fast food

## **Bibliografická citace**

TRTÍK, Lukáš. Návrh podnikatelského plánu pro vznik společnosti [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120445>.  
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 12. května 2019

.....  
Lukáš Trtík

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěl bych tímto poděkovat doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za odborné vedení, věcné rady a připomínky při zpracování diplomové práce a také za její vstřícnost. Dále bych chtěl poděkovat své manželce a svému otci za podporu při studiu.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>                    | <b>11</b> |
| 1.1 PODNIKÁNÍ .....   | 11        |
| 1.1.1 Právní formy podnikání .....                            | 12        |
| 1.2 STRAVOVÁNÍ .....  | 17        |
| 1.2.1 Geneze a kulturně-sociální aspekty jídla a hostiny..... | 18        |
| 1.3 PLÁNOVÁNÍ.....  | 19        |
| 1.4 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....                                   | 19        |
| 1.5 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....                     | 21        |
| 1.5.1 Titulní strana .....                                    | 22        |
| 1.5.2 Exekutivní souhrn .....                                 | 22        |
| 1.5.3 Analýza trhu .....                                      | 23        |
| 1.5.4 Obchodní plán .....                                     | 30        |
| 1.5.5 Marketingový plán .....                                 | 31        |
| 1.5.6 Organizační plán.....                                   | 34        |
| 1.5.7 Finanční plán .....                                     | 35        |
| 1.5.8 Hodnocení investice.....                                | 38        |
| 1.6 HODNOCENÍ RIZIK.....                                      | 38        |
| <b>2 ANALÝZA PROBLÉMU .....</b>                               | <b>41</b> |
| 2.1 LOKALITA PODNIKU .....                                    | 41        |
| 2.2 ANALÝZA TRHU .....  | 42        |
| 2.2.1 Makroprostředí.....                                     | 42        |
| SLEPT analýza .....   | 42        |
| 2.2.2 Mikroprostředí.....                                     | 46        |
| 2.2.3 SWOT analýza.....                                       | 51        |
| 2.2.4 Porterův model konkurenčních sil .....                  | 53        |
| <b>3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ .....</b>                           | <b>55</b> |
| 3.1 TITULNÍ STRANA .....                                      | 55        |
| 3.2 EXEKUTIVNÍ SOUHRN.....                                    | 55        |
| 3.3 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI .....                                | 56        |
| 3.3.1 Volba právní formy podnikání .....                      | 56        |
| 3.3.2 Vznik společnosti .....                                 | 56        |
| 3.3.3 Získání živnostenského oprávnění .....                  | 57        |
| 3.4 MARKETINGOVÝ PLÁN .....                                   | 57        |
| 3.4.1 Marketingový mix 4P.....                                | 57        |
| 3.5 OBCHODNÍ PLÁN .....                                       | 61        |



|   |           |
|---|-----------|
| 3.6 ORGANIZAČNÍ PLÁN .....                                      | 62        |
| 3.7 FINANČNÍ PLÁN .....   | 63        |
| 3.7.1 Počáteční náklady.....                                    | 64        |
| 3.7.2 Financování .....   | 65        |
| 3.7.3 Předpokládaný objem tržeb.....                            | 65        |
| 3.7.4 Předpokládané náklady.....                                | 66        |
| 3.7.5 Výsledek hospodaření.....                                 | 68        |
| 3.8 HODNOCENÍ INVESTICE .....                                   | 71        |
| 3.8.1 Rentabilita investice .....                               | 71        |
| 3.8.2 Doba návratnosti.....                                     | 72        |
| 3.9 PLÁN RIZIK .....  | 72        |
| 3.9.1 Hodnocení rizik a jejich mapa bez opatření.....           | 72        |
| 3.9.2 Hodnocení rizik a jejich dopad po zavedení opatření ..... | 75        |
| 3.9.3 Efekt opatření.....                                       | 77        |
| 3.10 HARMONOGRAM REALIZACE.....                                 | 77        |
| <b>ZÁVĚR.....</b>   | <b>79</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK .....</b>                                     | <b>80</b> |
| <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>                                       | <b>81</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                                     | <b>82</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>                            | <b>83</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                                       | <b>85</b> |
| <b>PŘÍLOHY .....</b>  | <b>85</b> |

# ÚVOD

Pro své téma diplomové práce jsem si vybral tvorbu podnikatelského plánu, a to konkrétně založení rozvozevého podniku rychlého občerstvení. Touha založit si vlastní podnik, je u mě pěstována již od mládí, neboť oba rodiče několik desítek let podnikají. Pro svoji zálibu v jídle a pití a pro svoji oblibu v navštěvování restaurací a hostinských zařízení, při kterých se téměř vždy dá najít, něco, co by se dalo zlepšit a zkvalitnit od jídla či pití, přes obsluhu až třeba po úklid na toaletách., je mým snem otevřít si hostinské zařízení jako je restaurace. Ale při zjištění, jak je vedení a vlastnictví restaurace finančně, časově a psychicky náročné jsme od tohoto snu pustil. V polední době ale velice silně vnímám velký růst na trhu s rozvozem jídla od pizzy přes hamburgery po saláty a jelikož i já rád tuto službu často využívám dlouho době mě láká myšlenka otevřít si vlastní podnik tohoto typu a nabídnou lidem kvalitu a služby, které v této oblasti často postrádám

Hlavním cílem práce je tedy identifikace podnikatelské příležitosti – založení podniku s nabídkou rozvozu jídla. Dílčími cíli je zvolení vhodné formy podnikání, analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku, zhotovení finančního plánu a plánu rizik. Práce by mi měla do budoucna sloužit jako manažerský podklad pro kontrolu a eventuálně pro získání cizího kapitálu

Práce se skládá ze tří částí části, a to teoretických východisek, analýzy problému a vlastního návrhu řešení.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola se věnuje teoretickým znalostem, které jsou potřeba k vypracování podnikatelského plánu, jejich pochopení a seznámení se s nimi. Informace jsem čerpal z odborné literatury a internetu.

## 1.1 Podnikání

Základní definici podnikání se můžeme dočíst v Obchodním zákoníku, která říká, že se jedná o „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku“.

*„Za **soustavnou činnost** tedy lze považovat takovou, která není pouze příležitostná (která se již neopakuje). Za soustavnou činnost však lze považovat i to, když je podnikatel zaměstnán a podniká pouze ve svém volném čase nebo podniká pouze v určité roční době. Podnikáním je i činnost prováděná několikrát do roka s úmyslem ji opakovat.*

**Samostatnost** indikuje, že osoba, která činnost provozuje, může sama rozhodovat o době a místě výkonu činnosti a organizaci práce podle své vlastní svobodné úvahy a volby. Dále musí finančně sama zajišťovat chod podnikání a sama čerpat a rozhodovat o použití zisku z činnosti. Pokud činnost nevykazuje tyto vlastnosti, nejedná se o samostatnou činnost, ale může naplňovat charakteristiku nezákonného švarcsystému.

Podnikatel provádí svoji činnost pod **vlastním jménem** a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Tím vystupuje z anonymity a osoby, které jednají podle jeho pokynů, musí jednat jeho jménem nebo jménem firmy. Nelze tedy podnikat na někoho jiného.

**Vlastní odpovědnost** je důležitým rysem podnikání, nelze se zbavit rizika a odpovědnosti vyplývající z podnikání. Podnikatel – fyzická osoba odpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem. To znamená, že nejen obchodním, ale i majetkem určeným pro vlastní potřebu. Slovo "odpovídá" má v této souvislosti tvrdší význam, než slovo ručí. Např. společníci společnosti s ručením omezeným za závazky společnosti pouze ručí, a to pouze do výše svých nesplacených vkladů. Společnost s.r.o. za své závazky potom ručí prvotně celým svým základním jménem.

*Dosažení zisku je hlavním cílem podnikatelského snažení. Za podnikání se obecně považuje i to, když hospodaření skončí ztrátou, nelze z toho však vyvozovat, že právě ztráta je smyslem podnikání. Smyslem je neustálý růst hodnoty firmy, a to bez dosahovaných zisků není možné. Pokud není vaším úmyslem dosahovat zisku, nejedná se o podnikání.“ (4)*

### **1.1.1 Právní formy podnikání**

Volba právní formy, je velice podstatná pro každou firmu. Jedná se o rozhodnutí, které na ni bude mít vliv po dlouhou dobu v několika oblastech a to ekonomické, právní a daňové. (6, s. 37)

Pro většinu podniků neexistuje optimální varianta, protože každý podnik má jinou výchozí situaci a z toho důvodu existují různá řešení. Podnik prochází vývojem, proto nemusí být ani ideální po celou dobu zachovávat stejnou právní formu. Pro podnikatele, může být výhodné v úvodu podnikání začít jako fyzická osoba a s růstem následně přejít na jinou právní formu jako je například společnost s ručením omezeným. Proto lze říci, že univerzální recept neexistuje a nelze v tomto případě tedy výběr zobecňovat, neboť by to mohlo vést k fatálním následkům. (6, s. 37-38)

### **Živnosti**

*„Živnosti představují podnikání jednotlivce, který firmu nejen vlastní, ale sám rovněž podnikatelskou činnost vykonává. Z hlediska počtu podnikatelských jednotek představuje nečetnější formu. K základním rysům této formy podnikání patří omezený rozsah podnikatelské činnosti a tím spojené relativně nízké nároky na vybavení majetkem, tudíž nízká kapitálová náročnost. Živnostníci zpravidla vedou daňovou evidenci a jsou plátcí daně z příjmů fyzických osob. Pro výkon činnosti má limitované věcné, personální a ostatní kapacity, které rozšiřuje pouze z vlastních zdrojů; banky těmto podnikatelským jednotkám většinou neposkytují úvěry, neboť nedisponují majetkem, který by mohl sloužit jako zástava. Živnostník ručí neomezeně, tj. i svým osobním majetkem.“ (2, s. 14)*

*Živností se rozumí pravidelná výdělečná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku. Podnik fyzické*

*osoby je vlastněn jednou osobou. Název firmy musí obsahovat jméno a příjmení podnikatele a dále může obsahovat dodatek odlišující osobu podnikatele nebo druh podnikání. Aby fyzická osoba mohla podnikat musí splňovat řadu podmínek vyplývajících ze zákona. Všeobecné podmínky pro provozování jsou dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a splnění daňové povinnosti vůči státu. (6, s. 40)*

Výhody OSVČ:

- Minimum formálně právních povinností při zakládání firmy
- Velmi nízké správní výlohy nutné pro založení firmy
- Není stanoven minimální povinný vklad při zakládání společnosti
- Není povinnost zveřejňování účetní závěrky
- Podnikatelskou činnost lze zahájit ihned po ohlášení
- Případné změny probíhají poměrně rychle
- Samostatnost a volnost při rozhodování
- Jednoduché přerušení a ukončení činnosti
- Lze zvolit **daňovou evidenci** nebo **účetnictví**
- Možnost uplatnit **reálné náklady** nebo **paušální náklady**, podle toho, co je pro podnikatele výhodnější
- Zisk z podnikání je zdaněn daní z příjmu fyzických osob, je možné uplatnit nezdanitelné částky a odpočitatelné položky (6, s. 41)

Nevýhody OSVČ:

- Vysoké riziko vyplývající z **neomezeného ručením** celým majetkem podnikatele
- Možné finanční problémy se mohou projevit v rodině podnikatele (manželé SJM, děti, případné dědictví)
- Vysoké požadavky na odborné a ekonomické znalosti podnikatele
- Časté funkční přetížení podnikatele
- Omezený přístup k bankovním úvěrům
- Problémem je zaručení kontinuity podnikání a omezená životnost podniku daná délkou života majitele (6, s. 42)

**Sdružení fyzických osob**

V praxi se setkáváme s formou smluvní podnikatelské spolupráce fyzických osob upravené občanským zákoníkem – sdružení fyzických osob bez právní subjektivity. Cílem tohoto sdružení je dosažení účelu. Sepsáním smlouvy o sdružení fyzických osob nevzniká právní subjekt to znamená, že sdružení nemůže vstupovat do žádných právních vztahů a každý člen jedná navenek samostatně nebo jako zmocněnec ostatních účastníků. Ručení za závazky je neomezené. (6, s 42)

### **Osobní obchodní společnosti**

*„Osobní obchodní společnosti zahrnují **veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost**. K základním charakteristikám patří nízká kapitálová vybavenost, neboť se předpokládá, že tuto právní formu volí ti, kdož nepředpokládají vysoké nároky na majetkové vybavení, které by bylo předpokladem výkonu podnikatelské činnosti. Osobní obchodní společnosti se vyznačují podobnými vlastnostmi jako živnosti s tím rozdílem, že sdružení dvou a více fyzických osob umožňuje rozsáhlejší činnost.“* (2, s. 15)

Veřejná obchodní společnost je typická osobní společnost. Je tvořena dvěma a více osobami, které podnikají jako spolčena firma a ručí za závazky společnosti stejné a nerozdílně. Oproti kapitálovým společnostem je výhodou, že nemusí osoby vložit žádný vklad, ale mohou se na vložení určitého vkladu domluvit. Součástí názvu musí být zkratka v. o. s. nebo veř. obch. spol. nebo také a spol. (ovšem pouze v případě, že název firmy obsahuje jméno alespoň jednoho ze společníků) (6, 44)

### **Kapitálové společnosti**

*„Nejsložitější formou podnikání jsou kapitálové společnosti, kam patří jednak společnost s ručením omezeným a dále akciová společnost. **Společnost s ručením omezeným** představuje formu podnikání, která na straně jedné omezuje riziko vlastníka společnosti na nesplacený vklad do společnosti, jenž musí činit minimálně 200 tis. Kč, na straně druhé se vyznačuje všemi podstatnými znaky charakteristickými pro akciovou společnost, neboť i zde dochází k oddělení vlastnictví od řízení. Vlastníci s. r. o. mohou, ale nemusejí řídit společnost; nicméně ta je povinna vést účetnictví, výnos vlastníků je předmětem dvojího zdanění – nejprve je zdaňován zisk společnosti a po zdanění rezervního fondu může být*

*na základě rozhodnutí valné hromady rozdělen vlastníkům jako kapitálový výnos, který je zdaňován 15 %.*“ (2, s. 15)

*Minimální výše základního kapitálu již nečiní 200.000 Kč, ale od 1.1.2014 libovolnou částku od 1 Kč. Doporučuji však stanovit vklad a základní kapitál na vyšší a zároveň dobře dělitelnou částku usnadňující převody a změny podílů (např. min. 3.000 Kč nebo 30.000 Kč, které jsou dělitelné 2,3,4,5,6,8,10,...). Jsou ale i jiné důvody proč mít základní kapitál vyšší než 1 Kč. Ideálně se výše základního kapitálu volí s ohledem na skutečné potřeby, případně další priority společnosti s r.o. a jejích společníků.* (17)

*Výhody s.r.o.*

- *Omezené ručení společníků*
- *Pro přijetí velké části rozhodnutí není nutná souhlas všech společníků*
- *Lze ustanovit kontrolní orgán – dozorčí radu*
- *Vyplacení podílu na zisku společníkům – fyzickým osobám nepodléhá pojistnému sociálnímu pojištění* (6, 48)

*Nevýhody s.r.o.*

- *Financování z vizí zdrojů závisí na důvěryhodnosti, kterou si firmy vybuduje, v očích obchodních partnerů méně důvěryhodná než osobní obchodní společnosti*
- *Administrativně náročnější založení a chod společnosti – svolávání valné hromady, zápisy z valné hromady – někdy nutný notářský zápis, nutné ustanovení jednatele*
- *Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmu fyzických osob a podíly na zisku společníka jsou daněny srážkovou daní* (6, s 48)

*„**Akciové společnosti** jsou s ohledem na rozsah výdajů spojených se založením a jejím provozováním uplatňovány jen v těch případech, kdy se jedná o relativně velmi rozsáhlou podnikatelskou činnost, kde předpokladem pro její výkon jsou vysoké nároky na kapitálové zdroje; to se odráží i v nárocích na základní kapitál, který musí činit minimálně 2 mil. Kč, resp. 20 mil. Kč v případě registrace akcií na kapitálovém trhu.“* (2, s. 16)

U akciových společností se základní kapitál nevytváří přímo vklady společníků, ale je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost ručí za závazky

celým svým majetkem. Jednotlivý akcionáři za závazky společnosti neručí svým majetkem. Orgány společnosti je valná hromada a představenstvo, které je statutárním orgánem, jenž řídí společnost a jedná jejím jménem. Úkolem dozorčí rady je dohlížet na výkon představenstva sledovat uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Základní kapitál u této společnosti vzniká dvěma způsoby. Jestliže se zakládá společnost na základě výzvy k upisování akcií, může se stát akcionářem kromě zakladatelů kterákoliv osoba. Jsou-li akcionáři pouze zakladatelé, zakládá se společnost bez výzvy k upisování akcií. Pokud akciovou společnost zakládá právnická osoba, může být zakladatel jeden a je to na soupisem zakladatelské listiny. Jestliže ji zakládá fyzická osoba, musí být zakladatelé minimálně dva a vzniká na základě zakladatelské smlouvy. Název firmy musí obsahovat označení a.s. (6, s. 48-49)

*Výhody a.s.:*

- *Akcionáři neručí za závazky společnosti*
- *Velmi dobře vnímaná obchodními partnery – solidnost a stabilita*
- *Dobrý přístup ke kapitálu*
- *Dividendy nepodléhají odvodu pojistného sociálního pojištění (6, s. 51)*

*Nevýhody a.s.:*

- *Nutný vysoký základní kapitál*
- *Velmi komplikovaná a omezující právní úprava*
- *Administrativně náročné založení a řízení společnosti*
- *Nelze založit jednou fyzickou osobou*
- *Nutnost ověření účetní závěrky auditorem*
- *Zákaz konkurence pro členy představenstva*
- *Povinné zveřejňování údajů z ověřené účetní závěrky*
- *Povinné sestavování výroční zprávy společnosti*
- *Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmu právnických osob, vyplacené dividendy ze zisku jsou daněny srážkovou daní (6, s. 51)*

*Náležitosti zakladatelské listiny nebo zakladatelské smlouvy*

- *Název firmy, sídlo a předmět podnikání*
- *Navrhovaný kapitál*



- *Počet akcií a jejich jmenovitou hodnotu, podobu, v níž budou akcie vydány, jakož i určení, zda akcie budou znít na jméno nebo na majitele*
- *Kolik akcií= který zakladatel upisuje*
- *Splácí-li se emisní kurs akcie nepeněžitými vklady, určení předmětu nepeněžitého vkladu*
- *Alespoň přibližnou výši nákladů, které v souvislosti se založením společnosti vzniknou*
- *Určení správce vkladu*
- *Návrh stanov (6, s. 49)*

## 1.2 Stravování

*„I když se v moderní společnosti ztrácí posvátný a symbolický charakter potravy a pojetí jednoty materiálního a duchovního, kde jídlo zprostředkovává spojení mezi hmotnou a duchovní stránkou bytí, a je zjednodušeně vnímáno spíše jen jako mechanický krok přísunu živin a stavebních látek pro organismus, je třeba si v souvislosti s cestovním ruchem neustále uvědomovat hlubší, historické a kulturní souvislosti opatřování, přípravy a konzumace potravy.*

*Zařazení jídla do hodnotového žebříčku je spoluurčeno kulturní a ekonomickou úrovní společnosti, životním stylem, aktuálními společenskými procesy i kulturními tradicemi. O vztahu určité kultury k jídlu se můžeme přesvědčit studiem jídelníčků a způsobu přípravy jídel. Postoj k jídlu je důležitý pro náboženské a filozofické systémy. Tím nabývá na vážnosti i v systému hodnot individua. V taoistické tradici je jídlo součástí duchovní praxe. Vyvážená strava a správná příprava jídla je pro taoisty prostředkem k pochopení harmonie těla a ducha. Také v buddhismu je vztah k jídlu důležitý — potraviny se mají připravovat pozorně a pečlivě, protože nesou sílu Buddhy. Význam jídla v evropském, resp. euro-atlantickém prostoru je také zásadní a projevuje se ve složitých ekonomicko-sociálních a kulturně-religionistických vazbách v závislosti na čase a místě.“ (9, s. 18-19)*

*„Jídlo a pití představují v dějinách lidského bytí integrující fenomén, který je věrným zrcadlem všech dob, národů a zemí. Vše je zde k vidění: nejranější nástroje a zbraně, které byly užívány při opatřování potravy, kultovní a obětní děje, rané hrdinské zpěvy s*

*popěvky o rožni, bible s jejími postními a svátečními zákony, náboženská tabu s prosebnými modlitbami, zemědělská a lékařská pojednání, války o pastviny a plodnou půdu, technické a technologické objevy, dnešní průmyslové využití a zušlechťování tuhé i tekuté stravy, výtvarná díla, umělecko-řemeslné artefakty lidové i luxusní a také horlivá literární činnost. Existuje zde nekonečné prolínání a překrývání, umocněné navíc používáním nepřesně formulovaných pojmů a kategorií, které mají časově a kulturně odlišné významové kořeny. Tato skutečnost vystoupí do popředí již při obecnějším pohledu na bibliografii jednotlivých vědeckých oborů, které souvisí s jídlem a pitím. Všechny knihy a pojednání —jedno vedle druhého — ukazují husté pletivo, kterým je gastronomie obestřena. Pro laiky je to prostě „kuchařka“, ale pro zasvěcenější obří strom s tisíci spleťnými kořeny. V běhu dlouhého času gastronomie při bližším pozorování poukazuje na neutuchající všeobecně lidský zájem o, pokud možno příjemné a ustavičné zaopatřování těla.“ (9, s. 19)*

### **1.2.1 Geneze a kulturně-sociální aspekty jídla a hostiny**

*„Snad všechna společenství si vypracovala normy upravující vztahy přípravy a konzumace, které lze definovat jako souhrn pravidel a zvykového chování, podle nichž jedinec nebo skupina vybírá, připravuje a požívá své potraviny. Tato pravidla jsou vázána fyziologií, podmínkami prostředí (co skýtá) a sociálním i kulturním kontextem dané epochy. Pravidla stolování (konzumace) tak obsahují aspekty sociální i technické, které jsou v recipročním vztahu. Způsoby u stolu jsou určovány tím, co je předkládáno stolovníkům, používání ruky je vázáno např. na určitý stupeň hutnosti pokrmu, krájení porcí závisí na tom, zda disponujeme každý vlastním nožem či nikoli. Jde o nekonečné varianty, které se obměňují podle společnosti, okolností, konzumentů, věku a pohlaví, včetně pravidel obsluhy. Společné jídlo, hostina a oběť s ní spojená, patří k základním komunikativním rámcům lidských dějin.*

*Hostina je také základním sociálně-distinktivním fenoménem v dějinách. V antickém Řecku a Římě měla oproti evropské středověké až barokní společnosti „demokratičtější“ charakter. Sympoziální rámec, založený na dialogu a výměně myšlenek, nerozlišoval sociální postavení jejich účastníků. Podobně u Římanů, kde hostina byla otevřeným systémem založeným na klientelismu, mohlo docházet k setkávání zástupců skoro všech složek společnosti. Ve feudální „pyramidální“ společnosti se naopak setkávali vždy příslušníci jednoho stavu. Bylo nepředstavitelné, aby pospolu zasedli měšťané se*

*šlechtou. Později, při hostinách na panovnických dvorech centralizovaných státu, u královské tabule, zasedli pouze členové panujícího rodu. Až do 19. století skoro každá užší či širší společenská formace žárlivě střežila své výsadní formy života včetně stolování. V 19. století definitivně skončila renesanční koncepce stolu jako obrazu světa i teatrálnost barokní tabule. Základní změna nastala teprve po vzniku veřejně přístupných restaurací a díky rozvoji dalších typů stravovacích zařízení ve 20. století.“ (9, s. 19)*

### **1.3 Plánování**

*„Plánování obecně se pojí s podnikáním ve všech jeho stádiích. Je potřebné při začátcích podnikání, tj. při rozjezdu podniku, v průběhu reálného života podniku i při poklesu (pádu) nebo prodeji podniku. Je obecně známo ze zkušeností západních tržních ekonomik, a to platí pro podniky všech velikostí, že úspěšné podniky používají plánování na různých úrovních a používají též různé druhy plánů“ (1, s. 9)*

### **1.4 Podnikatelský plán**

Už na začátku se nabízí otázka, z jakého důvodu sestavit podnikatelský plán. Každý začínající podnikatel, jej má přeci jasně v hlavě naplánovaný a nemá potřebu jej písemně prezentovat. Ovšem v okamžiku, kdy jej začneme realizovat toto přestává platit. (4, s. 14)

*„Proč se vlastně vytváří podnikatelský plán? Abychom si utřídili myšlenky o svém podnikatelském nápadu? Abychom si spočítali, jestli se nám vrátí vložené finanční prostředky? Abychom získali další zdroj financování a investor nebo banka požadují vypracovaný dokument? Abychom odhadli, zda změna ve stávajícím byznys modelu přinese očekávaná pozitiva? Všechny odpovědi jsou správné. Podnikatelský plán, respektive business plan, byznys plán (všechny termíny se běžné používají a vyjadřují tentýž obsah), nám pomůže utříditi si myšlenky o svém nápadu, dát jim jednoznačnost prostřednictvím formulování do slov a realizovatelnost prostřednictvím analýz trhu, produktu a propočtů návratnosti vložených investic do nápadu.“ (5, s. 69)*

*„Podnikatelský plán můžeme vytvářet ještě před zahájením podnikání, stejně tak jej sestavujeme, když se v rámci našeho podnikání rozhodneme pro zásadnější změnu. Cílem je co nejreálněji ověřit realizovatelnost nápadu. Mnohdy však pracujeme s odhady a*

*predikcemi budoucího vývoje, nikdy tak nemáme šanci zjistit, jestli se plán setká se skutečností. Smyslem tvorby podnikatelského plánu ale je ověřit, co ověřitelné je, a to porovnat s budoucími odhady tak, abychom o svém nápadu neuvažovali jen v rovině snění a doufání, že by to mohlo vyjít.“ (5, s. 69)*

*„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory, související se založením i chodem podniku“ (1, s. 11)*

*„Podnikatelský plán je dokument shrnující podstatné informace o podniku, o jeho prostředí a historii, jeho minulé a současné aktivity, jeho krátkodobé a dlouhodobé cíle.“ (5)*

*„Jinými slovy: podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.“ (1, s. 13)*

*„Než začneme svůj podnikatelský nápad uvádět do života, je důležité, abychom si ověřili jeho reálnost a životaschopnost. Důvodů, proč bychom měli sestavit podnikatelský plán, je samozřejmě více. Patří mezi ně například potřeba získat chybějící finanční prostředky, najít společníka, informovat své obchodní partnery, zaměstnance atd. Zejména začínající podnikatel, který má zajímavý podnikatelský nápad, pomocí zpracovaného podnikatelského plánu zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení. Následně pak může oslovit investora, který bude od podnikatele očekávat odpovědi na následující otázky: Co podnikatel dělá? Co podnikatel nabízí? Co podnikatel potřebuje?“ (4, s. 14)*

Podnikatelský plán má zásadní význam při zakládání podniku. Rozhoduje o cestě k budoucímu úspěchu nebo neúspěchu. Vypracování tohoto dokumentu, by mělo být před začátkem podnikání nejvyšší prioritou. Podnikatelský plán by v žádném případě neměl být jen ku papíru, který vyhotovíme a založíme do šanonu, ale měl by plnit důležité úlohy. (6, s 12-13)

*„Proč sestavujeme podnikatelský plán:*

- *Chceme zjistit, kolik finančních prostředků potřebujeme pro zahájení a rozjezd*
- *podnikání.*
- *Chceme odhadnout velikost budoucích příjmů a porovnat je s očekávanými výdaji.*
- *Chceme zjistit, jaké jsou naše kapacitní možnosti, zdali bude potřeba větších investic,*

*než v současné době plánujeme.*

- *Chceme vědět, zda všechno zvládneme vlastními silami nebo bude lepší rozjet podnikání*

*v týmu.*

- *Chceme vědět, co všechno je potřeba zajistit, než podnikání zahájíme, a co nás čeká, až*

*začneme.*

- *Chceme si ověřit, zda je náš nápad na trhu žádaný.*
- *Chceme zjistit, jak výnosný náš nápad může být. “ (5, 69)*

## **1.5 Struktura podnikatelského plánu**

*„Můžeme se setkat s různými strukturami podnikatelského plánu. Neexistuje žádná závazná, každá se liší účelem, pro který se podnikatelský plán sestavuje. Podnikatel si může pro svoji potřebu strukturu aktualizovat a upravovat podle vlastních potřeb. Například podnikatelské plány, které jsou součástí žádosti o úvěr, jsou rozšířeny o splátkový kalendář a zajištění úvěru. Podnikatelské plány pro investora nebývají rozsáhlé. Doplnují se a aktualizují podle požadavků potenciálního investora, které vyplynuly z osobního jednání. Setkáváme se tak s tím, že podnikatelské plány mají několik verzí.“ (5, s. 70)*

Autoři Koráb, Peterka a Režňáková srovnávali struktury plánů uváděných v literatuře se zkušenostmi z praxe a na tomto základu sestavili základní části podnikatelského plánu: (1, s. 36)

*„Struktura a obsah podnikatelského plánu se řídí tím, jaké informace potřebují poskytovatelé plánu. Ti očekávají údaje týkající se historie firmy, podnikatelských cílů,*

*právních vztahů, managementu, inovativního produktu, tržní a konkurenční situace, plánování, potřeby kapitálu, možných výnosů, jakož i příležitostí i rizik.“ (6, s. 16)*

### **1.5.1 Titulní strana**

*„Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by zde mely být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty (telefon, e-mail), popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura.“ (1, s. 36)*

Dále se může doplnit logo společnosti (pokud již existuje). Doporučením je uvést prohlášení: „Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“ (4, s. 15)

### **1.5.2 Exekutivní souhrn**

Tato část se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Jedná se vlastně o extrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu – hlavní myšlenka, silné stránky, očekávání. Cílem exekutivního souhrnu je vzbudit ve čtenáři zvědavost (1, s. 36)

Můžeme se také setkat pouze s pojmem **souhrn**. Podle Svobodové I. a Andera M. by se exekutivní souhrn měl vlézt na jednu stranu A4, být přehledný a strukturovaný. Obsahovat by měl hlavně stručnou charakteristiku produktu nebo služeb a jejich výhody před konkurencí, cílový trh a jeho velikost, byznys model a velikost požadované investice vč. její návratnosti. (5, s. 74)

Problémem může být jak veškerý obsah, který se pro tvůrce podnikatelského plánu jeví jako důležitý, zhustit do jedné až pár stran. (4, s. 16)

Jako hodně dokumentů, i podnikatelský plán začíná stručným shrnutím důležitých bodů. V žádném případě by neměl být formulován jako úvod, ale jako zhuštěná prezentace, kterou čtenář je schopný přečíst a pochopit během pěti až deseti minut. Důležité je, aby po jeho přečtení nevznikalo moc doplňujících otázek a vzbudil ve čtenáři zájem. (6, s. 16)

„Otázky týkající se shrnutí:

- Co je předmětem vašeho podnikání?
- Kterými výrobky či službami chcete obsloužit které trhy?
- Jak se má zajistit přístup na trh?
- Jak velký je tržní potenciál dnes a jak velký bude zítra?
- Kterých důležitých milníků v rozvoji podniku jste zatím dosáhli?
- Co vám pomůže k úspěchu?
- Jaké cíle jste si stanovili?
- Jak chcete těchto cílů dosáhnout?
- Jaký obrat a zisk plánujete v příštích pěti letech?
- Kolik potřebujete kapitálu?“ (6, s 17)

### 1.5.3 Analýza trhu

„Sem patří zejména analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Dále je zde detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné zahrnout do této kapitoly přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. V neposlední řadě je zde uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu.“ (1, s. 36-37)

**Analýza** znamená **rozbor**. Cílem analýzy je zkoumat celek rozkladem na jednodušší části a zkoumat je zvlášť, ale také jejich propojení navzájem.

Analýzování je neodmyslitelnou součástí denní součástí lidského života při téměř každé činnosti a provádíme je na každém kroku. A ani příprava podnikatelského plánu, resp. jakéhokoliv plánu se bez této činnosti neobejde. Bezesporu i samotný nápad pro založení podniku byl spojen možná i nevědomou analýzou situace. Analýza pro zpracování podnikatelského plánu musí ovšem být výrazně strukturovanější a formalizovanější než analýza dennodenních rozhodování. (1, s. 47)

Podle odborné literatury je účelné si rozdělit analýzu na **vnější** a **vnitřní**.

#### Vnější analýza

*„Vedení firmy by mělo dobře poznat okolní prostředí, aby pochopilo jeho povahu a faktory, které jej ovlivňují. Potom se může snáze zaměřit na činnost, která je smysluplná a perspektivní. Výsledkem externí analýzy je tedy znalost managementu, který na jejím základě může formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí.*

*Externí analýza by měla být zaměřena na dvě části prostředí - na **makroprostředí** a **mikroprostředí** podniku.“ (7)*

### **Makroprostředí**

Pro zkoumání makroprostředí je vhodné využít SLEPT analýzu, která by měla být strukturovaná tak abychom neopomněli žádný z důležitých faktorů. Cílem je identifikovat příležitosti a hrozby vyplývající z aspektů světa obklopujícího podnik. (1, s. 62-63)

### **SLEPT analýza**

*„PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Jak bylo řečeno již v úvodu, je to součást strategického managementu, která přichází ke slovu obvykle tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem a/nebo kdy plánuje realizovat nějaký velký projekt, ať již ve své domovské zemi či v cizině. Takovým „velkým projektem“ může být typicky vstup na daný trh, vybudování továrny, vybudování rezidenčního projektu, zrušení zastoupení, atd. a výjimkou není ani provedení PEST analýzy před představením nějakého významného nového produktu (např. elektromobilu).“ (8)*

Rozšířením o legislativní oblast se z PEST analýzy stává tzv. **SLEPT analýza**:

- *„**Sociální** oblast (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, ale také míra a vnímání korupce, krajské zvyklosti aj.);*
- ***Legislativní** oblast (zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost i „neprávníky“, práce soudů včetně rejstříkových soudů aj.);*
- ***Ekonomická** oblast (makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé i nepřímé daně, tržní trendy typu rozvoje automobilového průmyslu, restrikce vývozu a dovozu, státní podpora aj.);*



- ***Politická** oblast (stabilita poměru resp. státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání aj.);*
- ***Technologická** oblast (technologické trendy – typický vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a aplikace a jejich dostupnost aj.).“ (1, s. 48-49)*

### **Mikroprostředí**

Analýza mikroprostředí znamená především posoudit trh, na němž chceme podnikání realizovat. Kromě úvah o trhu, na kterém uvažujeme působit, předpokladů jeho vývoje a možností rozšiřování trhu je třeba především analyzovat:

- naše **zákazníky**
- obchodní partnery – zejména naše klíčové **dodavatele**, ale také „podpůrné“ jako jsou provozovatele bankovních a finančních služeb, účetních a poradenských služeb
- **konkurenci** jak současnou tak i budoucí (1, s. 64)

*„Významnou hybnou silou jsou **zákazníci** a jejich způsoby užívání produktu. Management by měl začít rozdělením zákazníků do cílových skupin právě podle jejich stejnorodých potřeb a způsobu používání produktu. Každá skupina by měla být charakterizována základními vlastnostmi, mezi které patří například charakteristiky demografické, sociálně-ekonomické apod. Výhodné je rozčlenit skupiny zákazníků nejen horizontálně, ale i vertikálně, což managementu pomůže lépe si uvědomit jejich potřeby. Zákaznické skupiny by měl management rozčlenit především podle jejich důležitosti. Důležitější jsou ti zákazníci, se kterými obchoduje podnik přímo. U každé zákaznické skupiny určí management její potřeby a shrne je podle důležitosti do přehledné tabulky. Následně provede jejich analýzu s ohledem na význam potřeb podle mínění zákazníků a míry jejich uspokojení ze strany podniku.“ (7)*

CRM – řízení vztahů se zákazníky je známo od doby vývoje marketingu. Zkoumání marketingových procesů nemohlo začít dříve, než skončila průmyslová revoluce. Tou dobou byl ve středu pozornosti hlavně masový trh. Poprvé v historii se podařilo začít vyrábět hromadně a tedy levně produkty a tím docházelo k nadvýrobě, díky které se začal masový trh měnit a stávat se osobnějším. Podniky se dají dělit podle druhu jejich zákazníků. Podniky se dělí na tři kategorie podle toho, pro koho jsou jejich produkty nebo služby určeny:

- spotřebitele neboli B2C (business to customer)
- jiné podniky B2B (business to business)
- státní správu B2G (business to government) (7, s. 18)

Několika výzkumy bylo zjištěno, že síla la vztahu se zákazníkem a loajalita zákazníka přináší podniku významný prospěch a můžeme říci, že:

- pevný vťah se zákazníkem pomáhá rozšířit podíl na trhu, zvýšit objem nákupů a akceptovat vyšší ceny
- upřednostňování a dobrá pověst přináší další zákazníky
- silný vztah znesnadňuje vstup konkurence na trh

Dále je dobré se podívat i co způsobuje ztráta zákazníka:

- úbytek budoucího cash-flow
- spokojený zákazník málo kdy chválí, oproti tomu nespokojený zákazník je velice sdílný
- 75 % zákazníků informuje o změně svého dodavatele
- získat zákazníka je ve většině případech nákladnější, než si udržet stávajícího (7, s. 27)

*„Zákazníky můžeme rozdělit do tří skupin, tak jaká je jejich síla vztahu k dodavateli:*

- *Cenově orientovaní zákazníci*  
– *centrálním bodem vztahu je cena. Tito zákazníci sledují, co získají a co za tuto hodnotu zaplatí.*
- *Zákazníci s omezením*  
- *mají hranice a překážky, které jim brání ve změně dodavatele*  
- *nemají alternativy nebo nejsou vázání dříve uzavřenými kontrakty*  
- *jsou pasivní do té míry, že se jejich chování může v omezení měnit*
- *Emociálně vázaní zákazníci*  
- *vnímají vztah s dodavatelem jako výhodný a cítí se v něm dobře*  
- *jsou uspokojení po společenské a mezilidské stránce; cítí se být personálem dodavatele respektování*  
- *mají pocit, že dostávají nadstandartní nebo vynikající úroveň služeb*  
- *dlouhodobě spolupracují s dodavatelem na základě pocitu rodinné příslušnosti“*(7, s. 27-28)

Pozornost musíme věnovat analýze dodavatelů. Hodnotitelé projektů se většinou zaměřují na spolehlivost vybraných dodavatelů, ale také na to, zda existuje závislost na jedno, či více poskytovatelích. V případě, že zjistíme že tato závislost existuje musíme si dát pozor, neboť může znamenat potencionální riziko. Dodavatel může změnit svoji strategii, ceny, anebo zaniknout. Tato analýza je nezbytná, protože představuje naše budoucí náklady, a proto nesmíme na žádné zapomenou, neboť bychom se vystavovali riziku, že špatně sestavíme finanční plán a podceníme náklady. (5, s. 90)

*„Mnozí tvůrci podnikatelského záměru se domnívají, že pro ně v daném segmentu neexistuje **konkurence**. Týká se to především těch, kteří přicházejí s novými převratnými produkty. Téměř vždy se velice mýlí. A to z mnoha důvodů. Zakladatelé firem často nepřemýšlejí o skutečnosti, že určitý problém se dá vyřešit mnoha způsoby. Z Prahy do Brna může obchodní zástupce cestovat např. vlakem, autobusem, autem nebo letadlem. Často se ale o konkurenci vůbec neví. Proto je nutné při zpracování podnikatelského plánu provést důkladnou analýzu konkurence.“* (4, s. 21)

Jako první musíme určit firmy, které jsou pro nás konkurencí. Jsou to firmy, které působí na stejných trzích a nabízejí stejné nebo podobné produkty. Toto je skutečná konkurence, kterou můžeme dělit na hlavní a vedlejší. Další konkurenci, která pro nás může znamenat hrozbu jsou firmy, které pro nás v současné době konkurencí nejsou, ale v budoucnosti by se mohli stát. Není potřeba detailně studovat všechny konkurenty, neboť jich bývá obrovské množství a prakticky by se to nedalo ani zvládnout proto je důležité se zaměřit na ty hlavní. Jakmile máme určené konkurenty, můžeme si nastavit kritéria, která u nich budeme sledovat a srovnávat. Z tohoto vyhodnocení můžeme určit jejich konkurenční výhody. Důležité je vyhnout se subjektivnímu hodnocení předností a nedostatků jednotlivých firem, musíme hodnotit podle toho co si myslí zákazník. Zde se nabízí využít vlastní průzkum trhu dotazováním. (4, s. 22)

Z jiného zdroje vyplývá, že analýza konkurence není požadovanou součástí podnikatelského plánu, zejména investoři ji nepovažují za důležitou. Jestli se zabývat konkurencí nebo ne je ovlivněno samotným trhem. U oborů s velkou koncentrací jako jsou restaurace, maloobchod apod. by provedení analýzy konkurence vyžadovalo velkou časovou kapacitu a znalost specifík konkurenta. Konečný výsledek by však samotnému plánu přinesl jen malou přidanou hodnotu, neboť smyslem analýzy trhu je nalézt

příležitost pro identifikaci a rozvoj konkurenční výhody, pro odlišení oproti ostatní konkurenci na trhu. (5, s. 87)

### SWOT analýza

*„Nejčastěji používaným nástrojem analýzy, zmiňovaným již v úvodu knihy je tzv. **SWOT analýza**. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu, tedy v našem případě samotného podnikatelského záměru a budoucího podniku, a dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým je nebo bude zkoumaný objekt, tedy náš podnik vystaven.*

- *Silné a slabé stránky jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu, a které samy o sobě můžeme ovlivňovat (naše dobré nebo špatné manažerské schopnosti).*
- *Hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, resp. chování podniku, tak či onak reagovat (situace na trhu práce).“ (1, s. 48)*

Vhodným integrujícím nástrojem v rámci strategické situační analýzy je SWOT analýza. Tato zkratka je tvořená z počátečních písmen ze čtyř anglických slov. Tuto analýzu vyvinul a poprvé použil americký poradce a konzultant v oblasti obchodu a managementu Albert S. Humphrey v letech 1960-1970. SWOT analýza zkoumá vzájemné vztahy externí a interní analýzy. V žádném případě není dobré vypsát vyčerpávající seznam možných silných a slabých hrozeb, příležitostí a hrozeb. Musíme zvolit pouze ty významné. Doporučením je vybrat maximálně 5 oblastí v každé kategorii. U malých firem se pak může stát, že tento limit ani nenaplníme, což není potřeba. Oblasti uspořádáme do tabulky, přičemž v řádcích jsou silné a slabé stránky, ve sloupcích příležitosti a hrozby. Následně hledáme vzájemné vazby a do buněk je zapisujeme následovně:

- „+“ když silná stránka umožní využít příležitosti či odvrátit hrozbu; nebo když slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí
- „-“ když silná stránka bude redukována změnou v okolí; nebo když slabá stránka zabráni firmě vyhnout se ohrožení; nebo když slabá stránka bude změnou okolí ještě zvýrazněna
- „0“ když neexistuje vztah (4, s. 174)

### **Porterův model konkurenčních sil**

*„Jde o model, resp. rámec pro zkoumání konkurentů našeho podniku, ať již potenciálních nebo reálně existujících. Jakkoliv lze s tímto modelem pracovat v sofistikovanější podobě a zkoumat možné chování a síly konkurenčních subjektů, bariér vstupů konkurenčního prostředí apod., pro účely tvorby podnikatelského plánu postačí vymezení pěti zobecněných oblastí, v nichž je třeba posuzovat hrozby ze strany existující a možný vznik budoucí konkurence našeho podniku.“ (1, s. 49-50)*

- *„**Vnitřní konkurenci**, tedy konkurenci v tomtéž typu či oblasti podnikání, v níž naše firma podniká nebo hodlá podnikat. Tedy zjednodušeně řečeno: pekař konkuruje pekaři (pekařem ovšem může být i řetězec nebo hypermarket s vlastní pekárnou), stavební firma stavební firmě, jazyková škola jazykové škole nebo dopravce dopravci, i když jejich specializace (stavební, jazyková nebo co se typu používaných dopravních prostředků týče) může konkurenční subjekty výrazně diferencovat.“ (1, s. 50)*
- *„**Novou konkurenci**, tedy ty subjekty, které na náš trh vstupují nebo potenciálně hodlají vstoupit a konkurovat nám. Zjišťovat riziko tohoto druhu konkurence samozřejmě není jednoduché, lze většinou pouze odhadovat na základě vyhodnocení — tedy v našem případě opět pouze odhadu — charakter trhu (atraktivnosti na trhu dosahovaného zisku, budoucího vývoje trhu, úrovně současné konkurence, bariér, tj. obtížnosti vstupu na tento trh z hlediska především zdrojů apod.). V případě zakládání podniku to bude totiž právě náš podnik, který bude mít charakter nové konkurence na daném trhu a v tomto případě naše úvahy o nové konkurenci jsou spíše posouzením rizika budoucího „zahušťování“ trhu, případně obsazování námi „objeveného“ tržního výklenku.“ (1, s. 50)*
- *„**Zpětnou integraci** v dodavatelském řetězci, která plyne z rizika zvýšení konkurence kvůli tomu, že náš existující či potenciální odběratel (odběratelé) se rozhodne zajišťovat si do budoucna námi doposud dodávané produkty či služby vlastními silami. Je to případ pekaře, jehož zákazník typu marketu, který doposud zajišťoval pekaři výnosy pravidelným odběrem jeho pečiva, se například rozhod-*

*ne postavit vlastní pekárnu a péci si vlastní produkty. Typicky dnes tento případ nastává v oblasti programových aplikací nebo služeb (do původně účetního programu si výrobce-firma postupně zintegruje funkce personálních agend, sledování docházky apod., a pro své minulé — původní 0 dodavatele těchto subaplikací, kteří vydělávali na integraci svých produktů personální agendy či docházky k tomuto účetnímu softwaru, se stane konkurencí).“ (1, s. 50)*

- *„Dopředná integrace v odběratelském řetězci je obrácený případ předešle uvedeného rizika zpětné integrace. Tedy dodavatel se rozšířením svého podnikání posune do sféry podnikání svého původního odběratele-zákazníka a stává se jeho tedy teoreticky případ úspěšného pekaře, který ke svému pekařství konkurencí koupí nebo přistaví obchod s pečivem nebo dokonce s potravinami.“ (1, s. 50)*
- *„Riziko konkurence substitutů plyne z ohrožení našich produktů na trhu jinými, více či méně příbuznými produkty, které námi dosud nabízené produkty určitým způsobem nahrazují. V případě „klasického“ pekaře může jít například o konkurenci typu „zdravé výživy“, jdoucí proti konzumaci „klasického“ bílého pečiva a agresivně nabízející speciální sójové nebo tmavé pečivo se snahou přetáhnout zákazníky „klasického“ pekaře na svoje odlišné produkty. Typicky se objevují rizika konkurence substitutů u produktů zábavy — kino versus televize, živé koncerty versus video / audio nahrávky, klasické nebo radioslužby versus internetová zábava na počítači apod.“ (1, s. 50)*

#### 1.5.4 Obchodní plán

Tato pasáž zachycuje celý výrobní proces. Měli by zde být vypsáni dodavatelé a jejich důvod výběru, informace o uzavřených smlouvách. V případě podniku poskytujícího služby by měly být hlavně uvedeny informace o nákupu zboží a služeb, doprava a skladování a popis procesu poskytování služeb. (1, s. 37-38)

### 1.5.5 Marketingový plán

*„Tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou rovněž uvedeny odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku“ (1, s. 38)*

Jedná se vlastně o strategický plán podniku, který naznačuje, jakým způsobem se podnik plánuje prosadit na trhu proti konkurenci. K naplnění jsou využívány odlišné marketingové nástroje, které jsou definované v rámci návrhu marketingového mixu 4P. (1, s. 82)

Marketingová strategie řeší tři okruhy problémů/rozhodnutí: **výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a marketingový mix.** (4, s. 22)

#### Cílový trh

Jediná možnost, jak může podnikatelský plán uspět je, když bude existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty. Musíme přesně určit, co je celkový trh a na kterou část trhu se chceme zaměřit. Důležité je identifikovat hlavně skupiny zákazníků, které mají ze služby značný užitek, mají ke službě snadný přístup a jsou ochotny za službu zaplatit.

Trh je možné segmentovat, podle jednotlivých kritérií. Na tyto segmenty můžeme pak jednodušeji cílit s marketingovým mixem (4, s. 20)

#### Tržní pozice

Jedná se o vyjádření služeb mezi ostatními konkurenčními službami. Cílem by mělo být, aby zákazníci vnímali specifické vlastnosti služby a dostala se do jejich povědomí. Důležité je identifikovat konkurenční výhody, vybrat výhodu která je důležitá pro zákazníky a zvolit efektivní způsob komunikace a propagace této výhody. (4, s. 22-23)

#### Marketingový mix 4P

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu (či v případě demarketingu ji snížila). Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

**Produkt** (product) označuje nejen samotný výrobek nebo **službu** (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další

faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.

*„Největší pozornost v rámci marketingového mixu budeme věnovat produktu, protože tvoří podstatu naší nabídky na trhu a bezprostředně uspokojuje potřeby zákazníků. Z uvedených důvodů je produkt jádrem marketingu. Základní problémy, které řešíme v podnikatelském plánu v oblasti produktové politiky, jsou:*

- *kte­ré produkty budeme nabízet, které nové produkty uvedeme na trh a které starší produkty budeme z trhu stahovat ve sledovaném období;*
- *atributy produktu, resp. jejich změny; jde o vlastnosti produktu, tedy jeho design, značku, balení, záruku a dodatečné služby“ (4, s.23)*

**Cena** (price) je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.

Mezi faktory, k nimž přihlížíme při tvorbě ceny, patří:

- náklady
- poptávka
- konkurence
- firemní cíle

Cena je „oběť“, kterou musí přinést zákazník, aby získal náš výrobek nebo službu. Jeho cenu je ochotný zaplatit pouze tehdy, kdy menší než užitek z tohoto produktu nebo služby. Důležité je si uvědomit, že každý zákazník hodnotí cenu a užitek velmi individuálně a závisí na jeho osobním vnímáním. Posouzení ceny produktu nebo služeb závisí hlavně na jeho vlastnostech a na individuálně vnímaném užitku, který je s nimi spojen. Tento užitek není jen o objektivních vlastnostech, jako je výkon automobilu a spotřeba. Ovlivňuje ho zásadně marketing. Například vytvořením image produktu docílíme vysoké prestižní hodnoty produktu nebo služeb. V případě, kdy má zákazník na výběr, koupí si produkt s nejlepším poměrem cena/užitek. (6, s. 84-85)

Stanovením cen určíme pozici u spotřebitelů a ovlivňujeme jejich ochotu nakupovat. Při tvorbě cen, bychom měli vycházet z cenové politiky firmy, která vychází z firemních cílů. Tyto cíle mohou být různé např.:



- orientace na maximalizaci zisku – tato cenová politika se snaží odhadnout poptávku a cena se stanoví, aby přinesla maximální míru výnosu investice
- orientace na co největší podíl na trhu – u této cenové politiky je předpoklad, že firma s největším tržním podílem, bude dlouhodobě dosahovat nejvyššího zisku na trhu. Cena se stanovuje rozbořem cen konkurence a bude průměrná nebo podprůměrná oproti konkurenci. (4, s. 24-25)

Stanovení ceny produktu nebo služeb je ústředním problémem cenové politiky. To platí pro všechny podniky, pro výrobce investičních celků stejně tak pro drobné maloobchodníky. Dříve než začneme určovat cenu, musíme si říct, že v praxi neexistuje žádný optimalizační výpočet ani matematický model. Optimální cena musí krýt podnikové náklady a tím zajistí přežití firmy a zároveň zajistit, aby podnik dosahoval zisků. Pro co nejvyšší zisk je potřeba zvážit, jaké ceny jsou zákazníci ochotni zaplatit. Dále se cena musí orientovat podle konkurence. Správná cena je taková, která kryje náklady, přináší zisk, zákazníci ji akceptují jako přiměřenou a zároveň není vyšší než cena srovnatelné konkurenčních produktů nebo služeb. (6, s. 87)

**Místo** (place) neboli distribuce uvádí, kde a jak se bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.

Téměř každý podnikatel zná svůj produkt, konkurenční výhodu i přidanou hodnotu pro zákazníka. Ale často postrádají distribuční politiku, tj. návrh vhodné organizace prodeje. Měli bychom si hlavně odpovědět na otázky:

- Budeme zajišťovat všechny prodejní aktivity? Budeme prodávat přímo konečným zákazníkům?
- Pokud bychom chtěli nebo musíme využít prodejních mezičlánků. Musíme se ptát, které firmy přicházejí v úvahu? (4, s. 23)

**Propagace** (promotion) říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje). (9)

Nejedná se jen o reklamu, jak bývá často prezentováno. Snažíme se stimulovat poptávku k samotnému nákupu, poskytovat informace o existenci produktu, jeho vlastnostech, kvalitě a pokusit se u spotřebitelů vytvořit pozitivní postoj a preference k danému produktu. K čemuž můžeme využít jednotlivé složky komunikačního mixu:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Přímý marketing (4, s 26)

*Reklama* je neosobní forma komunikace prostřednictvím různých medií hromadného působení. Nejvýhodnější reklama je tam, kde jsem schopni rychle oslovit širokou skupinu spotřebitelů. Nevýhoda reklamy je její jednosměrná komunikace – firma k zákazníkovi. (4, s26)

*Podpora prodeje* zaměřená na konečné spotřebitele je např.: bonusy (cenové zvýhodnění), kupónový prodej, vzorky zdarma, věrnostní programy, spotřebitelské soutěže. (4, s. 26)

*Public relations* neboli vztah s veřejností nejsou jen vazby se zákazníky ale také zaměstnanci, investory a další. Cílem public relations je zlepšení image firmy v očích veřejnosti a nepřímo tak stimulovat poptávku (4, s. 27)

*Přímí marketing* využívá zejména poštovní zásilky, telefon, email za účelem sdělování informací nebo k získání názoru zákazníků, eventuálně k provádění průzkumů.

### **1.5.6 Organizační plán**

Banky a investoři rizikového kapitálu mají názor, že o úspěch nebo neúspěchu společnosti rozhoduje především, jeho management. Kapitálová účast je pak tedy hlavně investicí do lidských zdrojů. Produkt, technologie a trh mají také velký význam, ale pro správné fungování a prosperitu podniku jsou rozhodující podnikatelské a odborné schopnosti managementu. (6, s. 56)

Nezapomeňte popsat organizační strukturu svého podniku. Mělo by se uvést kolik máme zaměstnanců a jakou mají kvalifikaci. Jak už bylo uvedeno, zvlášť důležití jsou řídicí a

klíčový pracovníci. Pokud jsou na těchto pozicích nezkušení zaměstnanci, je to potřeba zdůvodnit. (6, s. 57)

Úkoly jednotlivých zaměstnanců popište v pracovní náplni a nezapomeňte na tyto prvky:

- Popis pracovního místa a charakteristiky zaměstnance, který je zastává
- Odborné požadavky na příslušného zaměstnance
- Organizační začlenění pracovního místa (vztahy nadřízenosti a podřízenosti)
- Pracovní náplň určitého místa podrobnostech
- Kompetence (odborné, kázeňské, delegované pravomoci) (6, s. 57)

### **1.5.7 Finanční plán**

Je důležitou součástí podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, jestli je podnikatelský plán reálný jako celek.

Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- Předpoklad příslušných příjmů a výdajů alespoň na tři roky, jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.
- Vývoj hotovostních toků v následujících třech letech.
- Odhad rozvahy, který ukazuje finanční situaci podniku k určitému datu. (1, s. 38)

Tato část podnikatelského plánu transformuje předchozí části do číselné podoby a prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, cash flow, plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovaná rozvaha, výpočet bodu zvratu, hodnocená efektivnosti investice, plán financování aj. (4, s. 28)

#### **Plánování výnosů a příjmů**

Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období. Jestliže vedeme podvojný účetnictví musíme počítat s tím, že není bráno v potaz, zda tržby byly skutečně uhrazeny nebo ne. Proto je důležité rozlišovat výnosy a příjmy. Neboť výnosy se u podvojného účetnictví dostávají do rozporu s reálnými příjmy firmy. A to tak, že firma zaplatí veškeré náklady, vystaví fakturu a v tento monet ji vede jako pohledávku tedy výnos. Firma musí odvést daně, ale fakticky nemusí mít peníze na účte.

## Bod zvratu

*„Pro účely finančního řízení potřebujeme také zjistit, jaký je vztah mezi objemem výroby, tržbami a náklady. Potřebujeme zjistit, kolik výrobků musíme vyrobit, abychom se nedostali v průběhu podnikání do ztráty. Bod zvratu (BZ) je objem výroby, při kterém se celkové tržby rovnají celkovým nákladům. Je to objem výroby, při němž je dosaženo nulového zisku. Od tohoto objemu výroby každý další výrobek přinese zisk. Nejdříve si vyjádříme závislost tržeb na objemu výroby. Dostaneme následující rovnici:*

$$T = P \times q$$

*kde:*

*T - celkové tržby*

*q - počet výrobků*

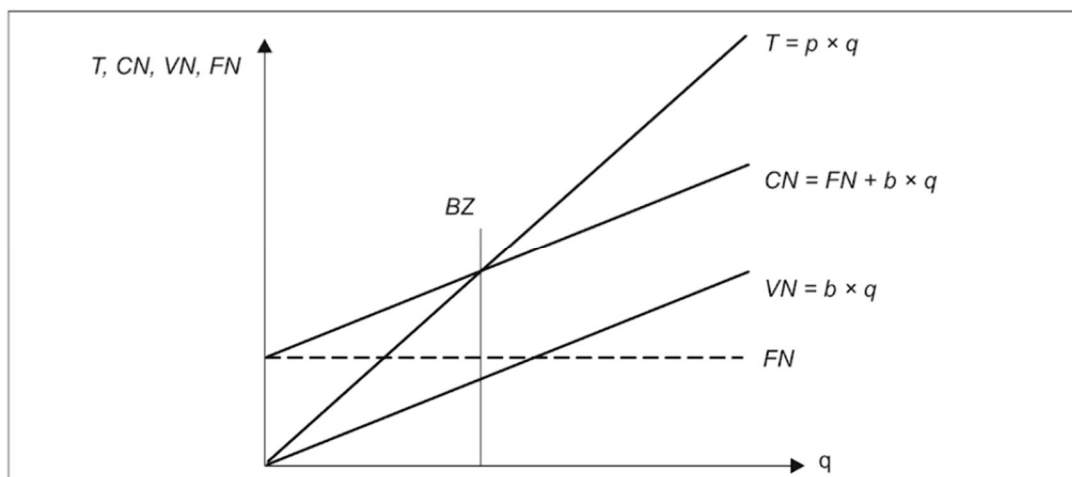
*p - cena jednoho výrobku“ (8, s. 353)*

*„Jedná se o přímku, která začíná v nulovém bodě (když neprodáme žádný výrobek, nebude žádná tržba) a která se bude zvyšovat rychleji než přímka celkových nákladů ( $CN = FN + b \times q$ ). Vliv zde bude mít zisk, o který tržby převyšují celkové náklady.*

*Grafické znázornění vývoje fixních, variabilních a celkových nákladů a zároveň objemu tržeb v závislosti na objemu výroby znázorňuje obrázek 6.13. V grafickém vyjádření je bod zvratu průsečík přímky tržeb a celkových nákladů. Na ose x udává počet výrobků, který potřebujeme vyrobit, abychom nebyli ve ztrátě a dosahovali nulového zisku, na ose y vyjadřuje, jaké celkové náklady k vyrobení tohoto požadovaného počtu výrobků musíme vynaložit.“ (8, s. 353)*

*„Význam bodu zvratu je pro finanční řízení firmy zřejmý — umožňuje stanovit objem výkonů, které jsou schopny uhradit fixní náklady, tj. minimální objem výkonů, který je podmínkou pro tvorbu zisku.“ (8, s. 353)*

**Obrázek 1 bod zvratu**



Kde: BZ - bod zvratu

T- celkové tržby

CN - celkové náklady

VN - celkové variabilní náklady

FN - celkové fixní náklady

q - počet výrobků

P - cena jednoho výrobku

b - variabilní náklady na jeden výrobek

Zdroj: (8, s. 353-354)

„Pro **přímý výpočet bodu zvratu** platí vztah:

FN

BZ= -----

p-b

kde: BZ - bod zvratu

FN - celkové fixní náklady

b - variabilní náklady na jeden výrobek

p - cena jednoho výrobku

p-b - příspěvek na úhradu fixních nákladů

Bod zvratu je podílem fixních nákladů a příspěvku na úhradu fixních nákladů.“ (8, s. 354)

## 1.5.8 Hodnocení investice

### Doba návratnosti

*„Doba, za kterou se nám určitá investice vrátí, je pochopitelně informací, která zajímá každého investora, bez ohledu na výši investovaných peněžních prostředků. Vedle dalších metod analýzy investic, je doba návratnosti také důležitým porovnávacím kritériem investičních projektů. Platí to jak pro investiční společnosti, tak i pro těžební firmy. Doba návratnosti se používá v několika variantách. V základní (zjednodušené) variantě se zpravidla definuje jako: doba (počet let), za kterou peněžní příjmy z investice vyrovnají počáteční kapitálový výdaj na investici.“ (10)*

### Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Ukazatele rentability umožňují měřit výkonnost kapitálu užitého k financování projektu tak, že poměrují zisk projektu k vloženým prostředkům.

Rentabilita vlastního kapitálu se stanovuje jako poměr zisku po zdanění vůči vlastnímu kapitálu vloženého do projektu. (3, s. 69)

Rentabilita vlastního kapitálu pak do jmenovatele namísto všech aktiv potažmo pasiv staví pouze vlastní kapitál společnosti. Vypočítá se tedy podle vzorce  $ROE = EBIT / \text{vlastní kapitál}$  (angl. Equity). ROE se dá bez problémů použít i pro benchmarking (tj. srovnání s konkurenty ze stejného oboru). ROE je však přirozeně závislé na oboru činnosti dané firmy – zatímco někde je běžné ROE v řádu stovek procent (např. investiční společnosti), v jiných oborech jsou to jen jednotky (např. hutní průmysl). (11)

## 1.6 Hodnocení rizik

Každý podnikatelský plán, i když má nejpropracovanější analýzy, pracuje s daty z výzkumů od nejlepších agentur, sestavený nejlepšími týmy specialistů v různých oblastech v sobě nutně nese určitou míru nejistoty, tedy rizika, že reálné výsledky se budou lišit od našeho očekávání. Z toho to důvodu bychom nikdy neměli vynechat u žádného podnikatelského plánu analýza rizik, která se snaží předejít negativním důsledkům možného vývoje konkrétního rizikového faktoru, nebo je alespoň co nejvíce

snížit. Obecně lze říci, že čím pečlivěji provedeme analýzu rizik, tím lépe a bezpečněji je naše plánování měřeno například kvalitou našeho výsledného plánu a jeho použitelnosti jako manažerského nástroje. (1, s. 89)

„V zásadě existují čtyři klíčové kroky „řízení“ rizika:

- *Identifikace rizikových faktorů – tedy důsledné ex ante promyšlení toho, z jakých důsledků a příčin se náš záměr může „zvrhnout jinam“, než bychom chtěli“* (1, s. 89)

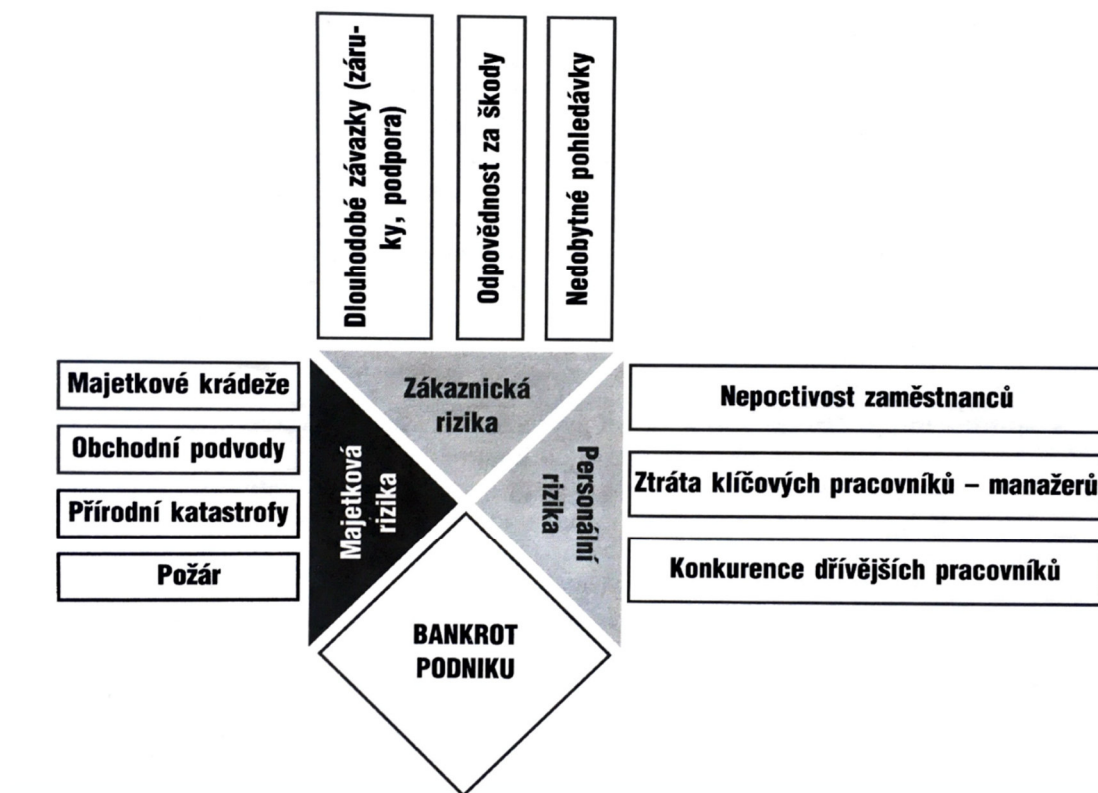
Obrázek č. 2 ukazuje „rizikové faktory o nichž bychom měli při hodnocení rizik důsledně přemýšlet.

**Obrázek 2 možné rizikové faktory**

| MOŽNÉ RIZIKOVÉ FAKTORY K ÚVAZE   |
|--|
| <b>Trhy</b> – riziko náhlé změny či poruchy našich trhů? Mohou nastat? Jak by to ovlivnilo naše celkové tržby?   |
| <b>Produkt</b> – rizika plynoucí z přemrštěné ceny, riziko útlumu poptávky, riziko problémů s kvalitou a službami, životní cyklus produktu                                   |
| <b>Obchody</b> – rizika neplnění plánovaných obrátů, rizika špatných (neprofitabilních) obchodů, kapacitní rizika (nezvládnutí) velkého počtu zakázek v potřebných časech    |
| <b>Management</b> – riziko špatného nekompetentního řízení, rizika vlivu vnitřních politik, neproduktivních konfliktů ve vedení  |
| <b>Vlastní vývoj</b> – riziko utopení nákladů ve vývoji, rizika přecenění technického hlediska a podcenění komerčních aspektů vyvíjených produktů, neprodejné výstupy vývoje |
| <b>Kvalita</b> – rizika nízké kvality produktů, riziko negativních referencí a poškození image podniku, rizika ztráty zákazníků a růstu servisních nákladů                   |
| <b>Zdroje</b> – riziko nedostatečných zdrojů, riziko nevyužitých zdrojů, přecenění vlastních kompetencí a schopností   |
| <b>Produktivita</b> – riziko nízké produktivity a rostoucích nákladů, nízká pracovní morálka a neloajalita zaměstnanců   |
| <b>Klíčovost</b> – riziko plynoucí z klíčového postavení jedinců, produktů, zákazníků  |
| <b>Sklady</b> – riziko nedostatečných skladů a ztráty obchodů, riziko utopení prostředků v nadměrných skladech, riziko ztrát z neprodejných, nevyužitelných skladů           |
| <b>Investice</b> – riziko zátěže ze špatných investic, rizika neefektivního marketingu, neefektivní vzdělávací programy, neefektivní vlastní vývoj                           |
| <b>Informační technologie</b> – riziko ztráty dat a recovery systém, rizika využívání zastaralé omezující technologie, bezpečnostní rizika IT                                |
| <b>Cash-flow</b> – rizika chybějících peněžních prostředků, rizika ztráty likvidity, příliš konzervativní nebo příliš agresivní finanční řízení                              |
| <b>Makroekonomická rizika</b> – rizika zvýšení úrokových měr a zdražení úvěrů, daňová rizika, kurzová rizika   |

Zdroj: (1, s 90)

Obrázek 3: Možná struktura „obvyklých“ rizik podniku



Zdroj: (1, s 91)

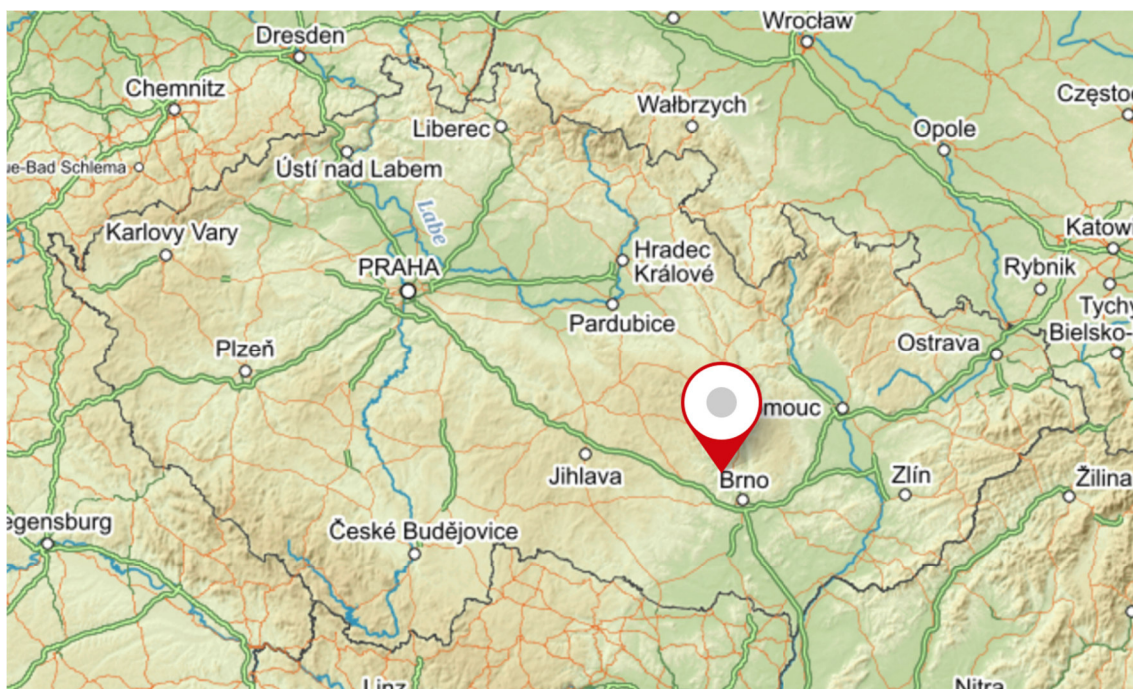


## 2 ANALÝZA PROBLÉMU

### 2.1 Lokalita podniku

Lokalitou pro umístění provozovny byla vybrána obec Čebín, která se nachází v oblasti Brno venkov mezi Tišnovem a Kuřimí. Úmyslně jsem nevolil přímo Brno, neboť tam je koncentrováno velké množství rozvozu s větší i nižší kvalitou. Chtěl bych zmínit, že tento výběr naší lokality není dán hlavně tím, že bychom se báli konkurence a chtěli se jí vyhnout, neboť většina rozvozočných podniků i přes jejich počet v době špiček jsou značně vytíženy a jejich kapacitní možnosti umožňují objednávky za 90 minut a více, některé dokonce přestanou přijímat objednávky. Naším cílem této lokality je využít kombinace dvou faktorů, a to je právě nízká konkurence s dostatečným počtem potencionálních zákazníků, při dobré dopravní dostupnosti ve srovnání se zhoršující se dopravní situací v Brně.

Obrázek 4: mapa: lokalita v rámci ČR

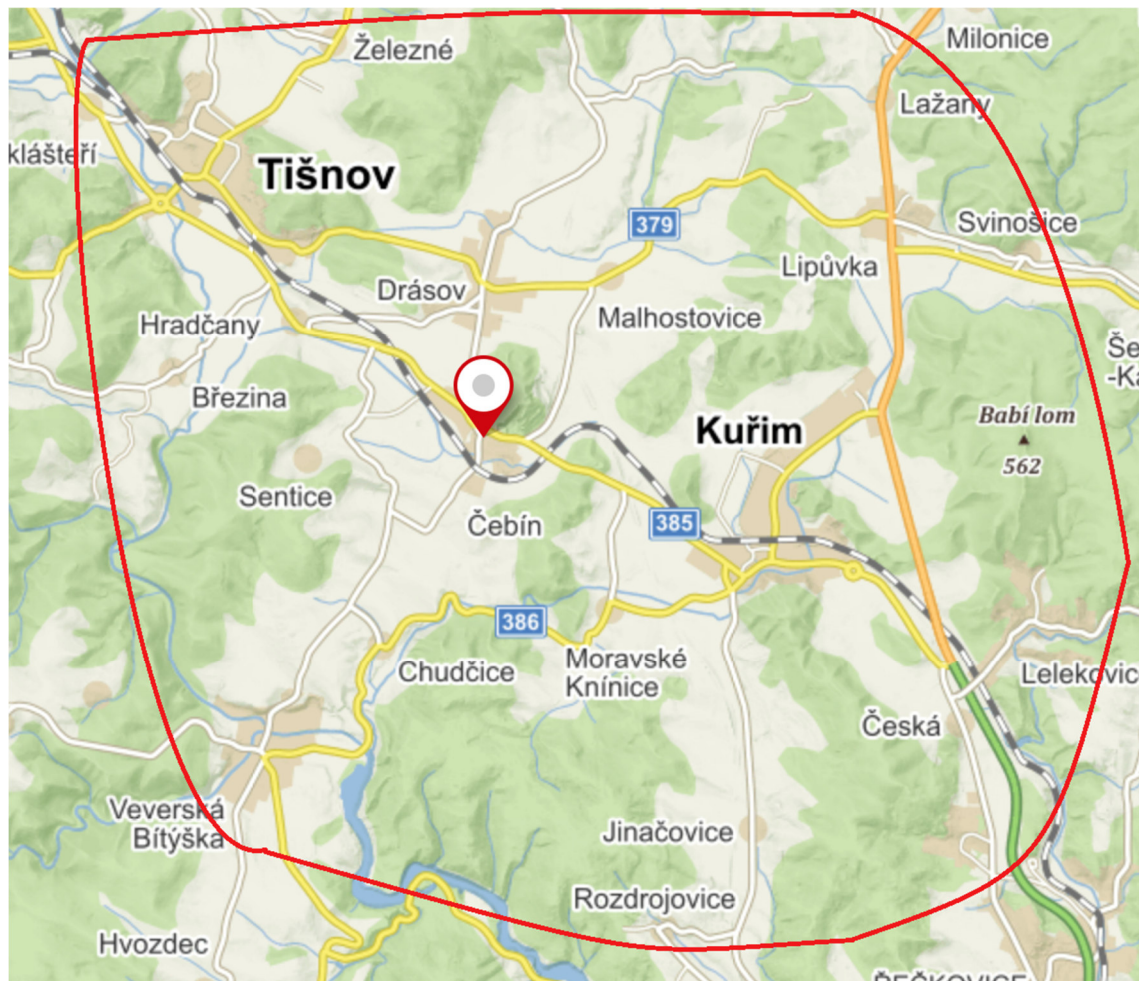


Zdroj: <https://mapy.cz/>

Pro rozvoz byla zvolena oblast viz. obrázek. Dle ČSÚ je v této oblasti celkem cca 40 tisíc obyvatel. V Kuřimí se nachází obrovská průmyslová zóna, která nabízí možnost oslovit velký počet zaměstnanců, kteří sem dojíždí do práce a tím naplnit kapacity během dne, zejména času obědů. Jedná se o okruh cca 8 až 10 kilometrů od provozovny. Dostupnost

automobilem je v celé oblasti do 13 minut, což nám bude umožňovat rychlé doručení objednávek.

**Obrázek 5: mapa: oblast rozvozu**



Zdroj: <https://mapy.cz/>

## **2.2 Analýza trhu**

V rámci analýzy trhu byla provedena analýza makroprostředí a mikroprostředí.

### **2.2.1 Makroprostředí**

Pro analýzu makroprostředí, byla zvolená SLEPT analýza.

#### **SLEPT analýza**

##### **Sociální oblast**

Česká republika měla ke dni 31. prosince 2018 dle Českého statistického úřadu 10 649 800 obyvatel.

Ke dni 31. 3. 2019 dle Českého statistického úřadu je podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji 3,7 %.

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda dosáhla v Jihomoravském kraji v roce 2018 na částku 32 844 Kč a proti předešlému roku vzrostla o 2 014 Kč, tj. o 6,5 %.

Trh s rozvozem jídla v poslední době zaznamenává obrovský růst. Svědčí o tom rychlý a velký růst objednávkových portálů, ale také to, že jednou z nežádanějších profesí v Praze je kurýr.

### **Legislativní oblast**

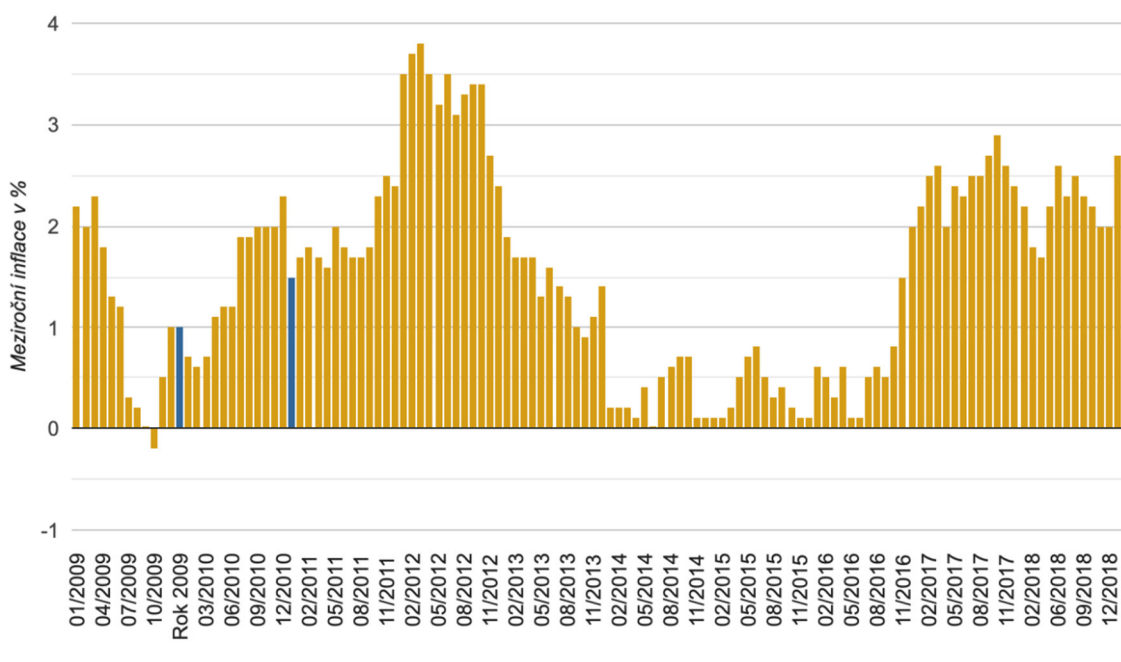
Podnikání v oblasti hostinské činnosti ovlivňuje nemalá řada zákonů:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- Zákon č. 337/1991 Sb., o správě daní a poplatků
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 64/1986 Sb., o České obchodní inspekci
- Zákon č. 63/1986 Sb., o České zemědělské a potravinářské inspekci
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví
- Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích
- Zákon č. 37/1989 Sb., o ochraně před alkoholismem a jinými toxikomaniemi
- Zákon č. 133/1985 Sb., o protipožární ochraně
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 505/1990 Sb., o metrologii
- Zákon č. 125/1997 Sb., o odpadech (11)
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## Ekonomická oblast

Graf č. 1 zachycuje meziroční inflaci za posledních 10 let. Cenová hladina se v následujících letech s největší pravděpodobností bude zvyšovat, což bude mít negativní vliv na ceny služeb, které se budou muset zdražovat.

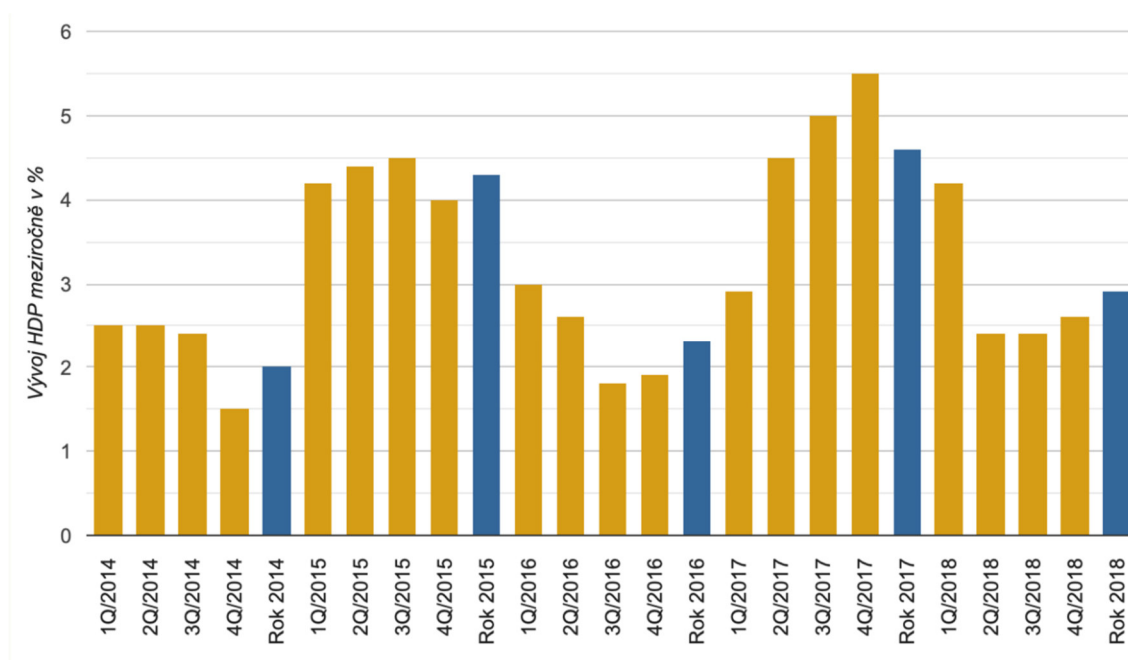
graf 1: Meziroční inflace



<https://mapy.cz/www.kurzy.cz>

V posledních letech se příznivě vyvíjel ukazatel HDP ve všech čtvrtletí, tak jak znázorňuje graf č. 2. Důvodem je celková rostoucí ekonomika jak ČR, tak EU, díky čemu jsme mohli v minulých letech pozorovat růst i vyšší než 4 %. Předpokladem ale je, že růst hrubého domácího produktu se bude pomalu zpomalovat

graf 2: Vývoj HDP meziročně v %



Zdroj: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz)

### Politická oblast

Politická situace v ČR se v rámci světového měřítka dá označit za stabilní. Volby do poslanecké sněmovny proběhly naposled v roce 2017 s 60,84 procentní účastí. Na základě těchto voleb vzniklo vládní seskupení ANO, ČSSD s podporou KSČM. Tomuto vládnímu seskupení se podařilo získat důvěru vlády až 12.července 2018. Další volby do poslanecké sněmovny nás čekají v roce 2021. V lednu 2019 se uskutečnila druhá přímá volba prezidenta České republiky, kterou vyhrál a tedy „obhájil“ post prezidenta Miloš Zeman. V květnu 2019 proběhnou volby do Evropského parlamentu. Politickou oblast musíme sledovat hlavně z důvodu zavedení a rozšiřování EET, jelikož rozvoz jídla spadá do tzv. 3. vlny, která se již několikrát odsunula není jisté kdy a jestli někdy vejde v platnost. Náš podnik ale na zavedení EET bude plně připraven, neboť naše technologie využívané pro pokladní a skladový systém, budou jednoduše propojitelný s EET.

### Technologická oblast

Tato oblast je do značné míry propojena s legislativní. K dodržování zákonů a předpisů týkajících se hostinské činnosti je potřeba nemálo přístrojů ať už se jedná o chladicí zařízení, či odvětrávací. V gastronomii tak jako v každé oblasti se technologie neustále vyvíjí jak pro zlepšení pokrmů, tak i zrychlení jejich přípravy a vylepšení. Za zmínku v posledních letech určitě stojí konvektomat. Přístroj, který kombinuje vlastnosti



horkovzdušné a parní trouby, lze ho využít pro mnoho způsobů tepelné úpravy jídel, včetně pečení, smažení, grilování, vaření v páře aj. Dále jsou to dotykové pokladny, které slouží, jak k vedení účtů zákazníků, ale také ke komunikaci mezi objednávkou a kuchyní.

### **Ekologické faktory**

Otázka ekologie je čím dál více diskutována a čím dál větším množstvím zákazníků vnímána. Náš trh s největší pravděpodobností do budoucna ovlivní regulace jednorázových obalů, která se pomalu, velice pomalu plánuje, diskutuje a připravuje. Náš podnik toto téma už využije od prvopočátku, neboť všechny naše obalové materiály, které budeme využívat pro naše produkty budou buď papírové nebo z kompostovatelných materiálů. Důvodů je hned několik. V první řadě je že chceme být v tomto směru pozitivně vnímání veřejnosti a zákazníků. Již jsem se osobně setkal s názorem člověka, že když zjistí, že podnik balí jídlo do polystyrenových obalů, nikdy více si zde neobjedná. Druhým důvodem nezanedbatelným jsou vlastnosti papírových obalů, které z teplých pokrmů absorbují část vlhkosti a tím se k zákazníkům dostane produkt odpovídající kvality. Oproti plastovým a polystyrenových ve kterých pokrm značně vlhne. Další ekologický faktor, který je opět spojený s legislativním je automobilová doprava. V současné době se stále více vyvíjí alternativní pohody vozidel tzv. elektromobily. Jelikož bez dopravních prostředků náš obor fungovat nemůže, budeme muset eventuálně do budoucna obměnit vozový park.

### **2.2.2 Mikroprostředí**

#### **Konkurence**

Naši hlavní jsou konkurencí jsou dva druhy podniků, a to podniky našeho typu tedy ty které provozují pouze rozvoz a klasické restaurace s obsluhou které nabízí rozvoz. Sekundární konkurenci můžeme vnímat v podnicích typu rychlého občerstvení, které nabízí pouze osobní vyzvednutí. Dále si musíme uvědomit, že klasické restaurace, můžou téměř kdykoliv nabídku rozvozu rozšířit, ale tyto podniky, by museli řešit investici do automobilů, personální rozšíření, zvážít, zda je pro ně kapacitně možné stíhat provoz restaurace i rozvozu (hlavně pro kuchyň) a také s velkou pravděpodobností část jejich „kamenných“ zákazníků, jen změni způsob využití jejich služeb z jídla a la carte v restaurace na rozvoz domů, čímž restaurace jen stoupnou náklady na tyto zákazníky.



**AMICI pizza & burgers** byla vyhodnocena dle kritérií jako hlavní konkurent. Jedná se o síť rozvozových provozoven, některé jsou rozšířené i o bistro. Rozmístěné jsou vesměs v okolí Brna, ale provozovnu najdeme také v Třebíči nebo Prostějově. Každou provozovnu provozuje jiná společnost s ručením omezeným, neboť AMICI je obchodní značka, která je poskytována jako franšíza. Jedná se o zavedenou síť, která vznikla v Brně před 9 lety, má celkem 8 poboček a 3 ve výstavbě. Amici se prezentuje jako moderní podnik využívající pokročilé metody placení, vlastní objednávkový systém. Což se po návštěvě jejich webových stránek potvrzuje. Dále se pravidelně účastní tzv. burger festivalů, kde v posledních dvou letech zaznamenávají nemalé úspěchy. Pro nás je nejdůležitější pobočka v Lipůvce, kvůli jejímu působení v naší plánované

Jejich web je na velice dobré úrovni. Objednávku je možné udělat elektronicky přes „e-shop“ anebo telefonicky. Po uskutečnění objednávky je zaslán potvrzující email a následně je zaslán email, když kurýr vyrazí z provozovny s Vaší objednávkou. Některé automobily mají vybaveny GPS pro sledování polohy kurýra (subjektivně to zkracuje vnímanou dobu doručení). Mají zavedený věrnostní systém, který spočívá, že za každou objednávku je připsán kredit, který je pak možné uplatnit jako slevu na další objednávce. Tímto kreditem lze uhradit maximálně 10 % z objednávky.

Platební metoda: hotově CZK, stravenky, platební kartou kurýrovi nebo platební kartou online.

Průměrné ceny:

Pizza - 180,- Kč

Burger - 169, Kč

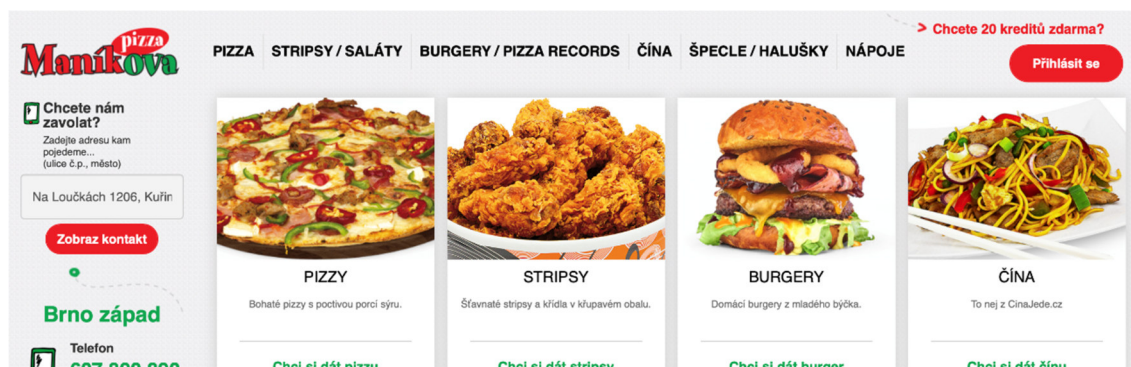
Tortilla - není v nabídce

Salát - není v nabídce

Hranolky/brambory – hranolky 35,- Kč (pouze k burgeru)

Omáčka - 25,- Kč (pouze k burgeru)

Obrázek 7 web manikova-pizza.cz



**Manikovi pizza** – jedná se o síť tří brněnských provozoven. Každá z nich je ale v kontaktech vedena pod jinou společností s ručením omezeným. Franšízu nejspíše nenabízí. Nekonkuruje nám na celém rozvozem území, závoz provádí jen po Kuřim. Dříve vystupovali pod několika obchodními značkami jako Čína jede, Pizza record a Manikova pizza, jednalo se ale pokaždé o stejný podnik. V současné době vše sloužili pod jednu značku Manikova pizza. Jejich nabídka je velice pestrá, je s největší pravděpodobností vždy bude mít větší rozsah než naše. V nabídce mají pizzu, kuřecí smažené kousky, burgery, čínu, tortilly, saláty a těstoviny. Co se týče kvality pokrmů, jedná se o lepší průměr. V čem nejvíce selhávají je komunikace a kvalita personálu. Personál na pobočkách je velice neprozákaznický. Telefonické objednávky bývají občas opomenuty a úroveň komunikace je tristní, místy arogantní až vulgární. Personál na rozvozu, už je na lepší úrovni. Jejich web je na dobré úrovni. Objednávku je možnost udělat elektronicky přes „e-shop“ anebo telefonicky. Po uskutečnění objednávky je zaslán potvrzující email a následně je zaslán email, když kurýr vyrazí z provozovny s Vaší objednávkou. Mají zavedený věrnostní systém, který spočívá, že za každou objednávku je připsán kredit, který je pak možné uplatnit jako slevu na další objednávce, podmínkou pro uplatnění je kredit alespoň ve výši 100 Kč.

Platební metoda: hotově CZK, stravenky, platební kartou online.

Průměrné ceny:



Pizzy 170,- Kč

Burger - 155,- Kč

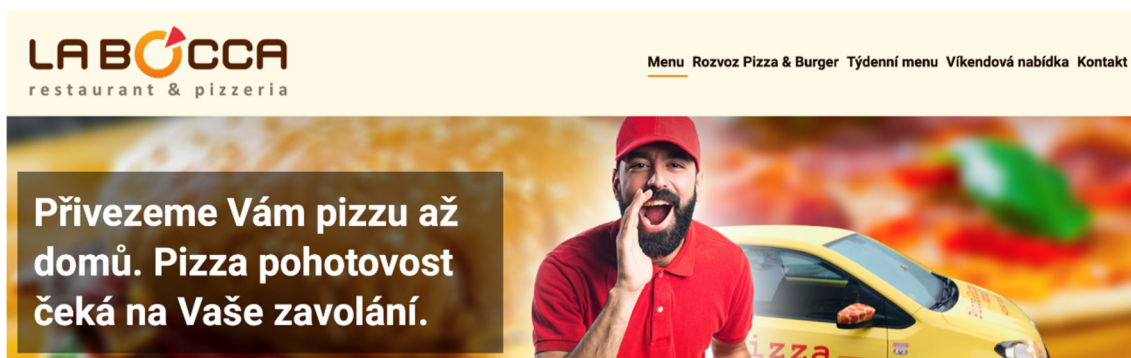
Tortilla - 139,- Kč

Salát - 149,- Kč

Hranolky/brambory – hranolky 39 Kč

Omáčka - 20,- Kč

Obrázek 8 web labocca.cz



**La Bocca** - jedná se o Kuřimskou restauraci, která má rozvoz pouze jako doplňkovou službu. Rozváží jen po Kuřimi a nejbližším okolí. Objednávky lze provádět pouze telefonicky. Web slouží jen jako nabídkové menu. Jídlo je na dobré úrovni.

Platební metoda: hotově CZK, stravenky

Průměrné ceny:

Pizza - 175,- Kč

Burger - 190, Kč

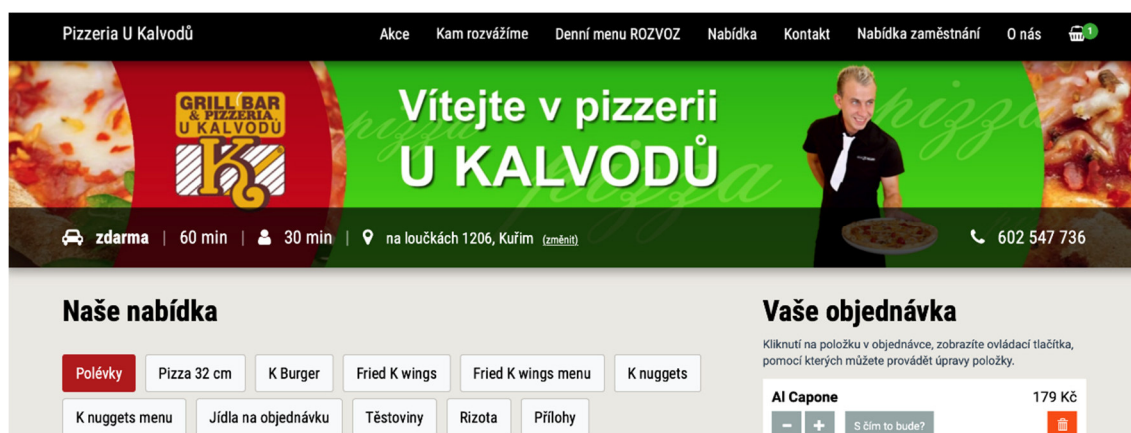
Tortilla - není v nabídce

Salát - není v nabídce

Hranolky/brambory – hranolky 20,- Kč/100g

Omáčka - 20,- Kč (pouze k burgeru)

Obrázek 9 web pizza-ukalvodu.cz



**Pizza u Kalvodů.** Jedná se o Lelekovickou restauraci- pizzerii nabízející rozvoz. Do Kuřimi rozváží ještě bez přírážek a bez omezení objemu objednávky. Do Tišnova a okolí už při minimální objednávce 450,- Kč. Objednávku je možnost udělat elektronicky přes „e-shop“ anebo telefonicky.

Platební metoda: hotově CZK, stravenky, platební kartou u řidiče

Průměrné ceny:

Pizza - 180,- Kč

Burger - 169,- Kč vč. hranolků

Tortilla – 169, Kč

Salát – 169,- Kč

Hranolky/brambory – hranolky 38,- Kč

Omáčka - 20,- Kč

### **Dodavatelé**

Dodavatelé výrobních surovin, jsou vybráni hlavně s ohledem na kvalitu a úměrnou cenu k tomu. Co nejvíce věcí si budeme vyrábět sami a nakupovat budeme pouze základní suroviny. Proto pro nás do budoucna otázka dodavatelů nijak zásadně neohrožuje, neboť téměř okamžitě můžeme zvolit jiného dodavatele podobných kvalit a cenové hladiny.

**Maso a uzeniny** by převážně měla dodávat firma **Steinhauser**, s.r.o., která sídlí v Tišnově. Jedná s o zavedenou lokální, ale i celorepublikovou značku. Maso budeme odebírat výsekové a sami ho budeme zpracovávat. To se týká hlavně hovězího masa na burgery, které si budeme sami mlít.

**Ostatní zboží a suroviny** bude odebíráno z velkoobchodu **MANEO**, neboť je vzdálen 8 km a zajišťuje i dopravu objednaného zboží.

## **Zákazníci**

Lidé v dnešní době čím dál více zvažují, jak stráví svůj čas, jediné věci, které máme všichni stejně a její množství nemůžeme nijak ovlivnit. Zaměstnanci v práci jsou odkázáni buď na stravování nabízené zaměstnavatelem, nebo restaurace či fast foody v okolí zaměstnání. Pak jsou tu lidé, kteří jsou již doma nebo potencionální zákazníci kteří jsou někde na návštěvě. Všechny tyto potencionální zákazníky spluje to, že čím dál častěji jak potvrzuje Filip Fingl ze společnosti damejido.cz čím dál častěji využívají službu rozvozu jídla, než aby cestovali za jídlem, nebo si jej sami připravovali. V dané lokalitě jak již bylo uvedeno je celkem dle ČSÚ cca 40 tisíc obyvatel.

### **2.2.3 SWOT analýza**

#### **Silné stránky podniku**

- Nová společnost – na trh rozhodně nepřicházíme s novou službou ani produktem, ale jelikož se jedná o gastronomii, zákazníci v této oblasti rádi experimentují a zkouší nové možnosti.
- Kvalita obsluhy – personál, bude důkladně vybírán a průběžně kontrolován. Zákazník je vždy na prvním místě a musí mu být v rámci možností vždy vyhověno.
- Doručení do bytových dveří – tímto máme potenciál oslovit lidi, kteří si nemohou z nějakého důvodu vyzvednout objednávku u dveří vchodových a nebo někde na parkovišti, jak se často stává. I když věřím, že v případě prosby tomuto přání vyslyší i konkurence. Najde se velká část zákazníků, kteří nemají „odvahu“ o to svého dodavatele poprosit a proto zvolí raději nás, kde je to samozřejmostí.
- Možnost rozšíření služeb – podnik může rozšířit svoje služby a to především v nabídce jídel.
- Umístění provozovny – cíleně jsem vybral lokalitu, kde vím že je nedostatek možností rozvozu, zároveň s dobrou dopravní obsluhou, dostatečným počtem obyvatel souběžně s velkým počtem průmyslových zón a tedy potencionálních zákazníků pracujících v těchto firmách
- Jednoduchý výrobní proces – příprava každého pokrmu bude detailně specifikována v manuálu s foto fotodokumentací. Tímto se docílí, že nebude

potřeba hledat odbornou pracovní sílu – každý zaměstnanec musí být jednoduše nahraditelný. Příkladem je výroba korpusu pizzy pomocí lisu na místo zaměstnávání nebo zaškolování pizzařů.

### **Slabé stránky podniku**

- Nový podnik – potřeba získat stálé klienty
- Vysoké zřizovací náklady na vybavení – je to dáno, snahou o co nejmenších nároku na odbornost zaměstnanců,
- Automobily z „druhé ruky“ – větší pravděpodobnost poruchy

### **Příležitosti**

- Nová bytová výstavba – zvětšení počtu potencionálních zákazníků v naší cílové oblasti
- Nekvalitní obsluha u konkurence – obsluha u konkurence nedosahuje takových kvalit, jako si stanovuje náš podnik, čímž bychom mohli získat více zákazníků

### **Hrozby**

- Krádež – vykradení provozovny anebo krádež automobilu
- Živelná škoda – požár způsobený zkratem spotřebiče, nebo špatnou elektroinstalací, vodovodní škoda.
- Větší porucha/nehoda automobilu – poškození, které se bude opravovat déle než dva dny
- Onemocnění zaměstnance – neschopnost práce u zaměstnance déle než 14 dnů
- Otrávení nebo jiné ublížení zákazníkovi – následek špatného skladování, nebo nedostatečné tepelné úpravy, následné z medializování bude mít negativní vliv na vnímání našeho podniku
- Nedostatečná propagace – podcenění objemu reklamy a špatně zvolené kanály, budou mít za vliv nedostatek zákazníků a náklady na novou propagační kampaň
- Špatně zvolená lokalita – nedostatek zákazníků, nezáměr o naše služby, nutnost hledání nové lokality a stěhování, s čímž je spojený výpadek v příjmu a náklady na stěhování
- Konkurence – vzniku nové konkurence se nedá zabránit a musíme s ní počítat

**Tabulka 1: SWOT analýza**

| <b>Silné stránky</b>  | <b>Slabé stránky</b>  |
|---|---|
| Nová společnost<br>Kvalita obsluhy<br>Doručování do bytových dveří<br>Možnost rozšíření služeb<br>Umístění provozovny<br>Jednoduchý výrobní proces<br><b>Příležitosti</b> | Nový podnik<br>Vysoké zřizovací náklady<br>Automobily z „druhé ruky“<br><br><b>Hrozby</b>   |
| Nová bytová výstavba<br>Nekvalitní obsluha u konkurence   | Krádež<br>Živelná škoda<br>Větší porucha/nehoda automobilu<br>Onemocnění zaměstnance<br>Nedostatečná propagace<br>Špatně zvolená lokalita<br>Konkurence |

Zdroj: vlastní zpracování

#### 2.2.4 Porterův model konkurenčních sil

- **Vnitřní konkurencí** jsou pro náš podnik všechny podniky, které nabízí v nabídce rozvozu stejné produkty jako my, ale také ty, které nabízí jiná jídla. Dále bychom měli brát v potaz také podniky rychlého občerstvení, jako je stánek s grilovaným kuřetem anebo kebabem, neboť i tyto podniky nabízí podobné uspokojení potřeby, tedy rychlé občerstvení za přijatelnou cenu. Rozdíl u těchto podniků je samozřejmě v tom, že si toto jídlo zákazník musí sám vyzvednout.
- **Nová konkurence** v plánovaném oboru vzniká poměrně rychle a není možnost ji ovlivnit, ani nějak sledovat, musíme s ní tedy počítat. My proto cílíme na menší trh, co se týče oblasti a počtu potenciálních zákazníků, kde je konkurence menší a není tak běžné vnik nové. Většina potenciální nové konkurence bude cílit na 10 x větší potenciál zákazníků v Brně, ale zároveň se v této lokalitě bavíme i o mnohonásobně vyšší koncentraci konkurence.

- **Zpětnou integraci** se nijak zabývat nemusíme, neboť naši odběratelé jsou koncový zákazníci.
- **Dopředná integrace** nás zase nijak zvlášť neohrožuje, protože předpoklad, že by řezník anebo velkoobchod rozšířil o svoje služby „rozvoz jídla“ není pravděpodobné.
- **Riziko konkurence substitutů** už nějakým způsobem vnímat musíme, neboť může hrozit že naši zákazníci, na popud marketingu nebo životního stylu budou vyhledávat jiný typ pokrmů, ať už kvůli ekologii, vyvážené stravě aj., Dále si mohou začít jídlo připravovat sami doma z důvodu úspory financí.

### 3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Tato část se věnuje samotné tvorbě podnikatelského plánu a jeho hodnocení na základě poznatků uvedených v teoretické části a poznatků z analýzy problému.

#### 3.1 Titulní strana

Zakladatel společnosti plánuje zaměřit svoji podnikatelskou činnost v oboru hostinství a gastronomie. Konkrétně otevřením provozovny rozvozu jídla.

|                           |                   |
|---------------------------|-------------------|
| <b>Název</b>              | Rozvoz s.r.o.     |
| <b>Sídlo</b>              | Kuřim             |
| <b>Obor podnikání</b>     | Hostinská činnost |
| <b>Způsob financování</b> | Vlastní zdroje    |
| <b>Telefon</b>            | 541 232 322       |
| <b>E-mail</b>             | rozvoz@seznam.cz  |

#### 3.2 Exekutivní souhrn

Tento podnikatelský plán se zabývá založením podniku nabízející rozvoz jídla.

Podnik plánuje nabízet rychlé občerstvení jako je pizza, burgery saláty aj. při vysoké kvalitě personálu a konkurenční ceně.

Silnou stránkou je zvyšující se poptávka po této službě, vybraná lokalita (Brno venkov).

Investice do projektu činí 1 500 000 Kč. Návratnost této investice je 2,25 let. Při výpočtech s realistickou předpovědí výsledku hospodaření

Tabulka 11: Výsledek hospodaření - realistický

| <b>Položka</b>                            | <b>Měsíčně (Kč)</b> | <b>Ročně (Kč)</b> |
|---|---------------------|-------------------|
| Tržby                                     | 639 000             | 7 668 000         |
| Zřizovací náklady                         | 61 200              | 734 400           |
| Fixní náklady                             | 284 063             | 3 408 756         |
| Variabilní náklady                        | 264 728             | 3 176 734         |
| Odpisy                                    | 8 273               | 99 280            |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>20 736</b>       | <b>248 830</b>    |
| Daň                                       | 3 940               | 47 278            |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>16 796</b>       | <b>201 553</b>    |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 12: Výsledek hospodaření - realistický**

| <b>Položka</b>                            | <b>Měsíčně (Kč)</b> | <b>Ročně (Kč)</b> |
|---|---------------------|-------------------|
| Tržby                                     | 702 900             | 8 434 800         |
| Zřizovací náklady                         | -                   | -                 |
| Fixní náklady                             | 292 585             | 3 511 019         |
| Variabilní náklady                        | 291 201             | 3 494 407         |
| Odpisy                                    | 13 237              | 158 848           |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>105 877</b>      | <b>1 270 526</b>  |
| Daň                                       | 20 117              | 241 400           |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>85 761</b>       | <b>1 029 126</b>  |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3 Založení společnosti

Tato kapitola se zabývá volbou právní formy, založením společnosti, která bude využita pro podnikatelský plán a získáním živnostenského oprávnění.

#### 3.3.1 Volba právní formy podnikání

Ve zvoleném oboru je běžné podnikání na živnostenský list a společnost s ručením omezeným. Nakonec byla pro podnikatelský plán zvolena forma “společnost s ručením omezením“ s přihlédnutím na to, že vlastník má minimální zkušenosti v gastronomické branži a je zde poměrně velké riziko, že se podnik může dostat do finanční tísně a následně do insolvence. V takovém případě je výhodnější forma s.r.o., než podnikání na živnostenský list, poněvadž vlastník neručí celým majetkem, ale jen do výše nesplaceného vkladu.

#### 3.3.2 Vznik společnosti

Společnost Rozvoz s.r.o. je společností jediného vlastníka, a tudíž je zde podmínka, že zakladatel může být jediným společníkem maximálně u tří společností. Vzhledem k začínajícím podnikatelským aktivitám vlastníka zatím není v počtu společností omezen. Založení proběhne sepsáním zakladatelské listiny u notáře. Společnost vznikne zapsáním do obchodního rejstříku.



### **3.3.3 Získání živnostenského oprávnění**

Pro činnost v gastronomii, konkrétně v našem případě výroba a rozvoz jídla je potřeba získat živnostenské oprávnění Hostinská činnost – činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány. V rámci živnosti je možno poskytovat ubytování ve všech ubytovacích zařízeních (například hotel, motel, kemp, ubytovna) a v bytových domech, rodinných domech nebo ve stavbách pro rodinnou rekreaci. Pokud zůstane zachována povaha živnosti, lze provádět prodej pomocí automatů (nápojové, občerstvovací), doplňkový prodej (například tabákové výrobky, upomínkové předměty, základní hygienické potřeby), prodej pokrmů a nápojů přes ulici, půjčování novin a časopisů, půjčování stolních společenských her (například karty, šachy), provozování her (například kulečnick, bowling). Přičemž v tomto případě se dle živnostenského zákona jedná o živnost vázanou – řemeslnou. Neboť společník nemá odbornou způsobilost ani požadovanou praxi v oboru, je nucen uzavřít smlouvu s odpovědným zástupcem, který splňuje veškeré podmínky (bezúhonnost, požadovaný minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům, vzdělání v požadovaném oboru). Zástupci bude náležet odměna 1000 Kč měsíčně. Získání živnostenského oprávnění bude uděleno po ohlášení živnosti na příslušném Živnostenském úřadu města Brna, vyplněním formuláře se všemi náležitostmi a zaplacením poplatku 1000 Kč

### **3.4 Marketingový plán**

K popisu marketingového plánu byla využita metoda 4P.

#### **3.4.1 Marketingový mix 4P**

Tento mix zachycuje služby nabízené podnikem, tvorbu ceny, umístění a zařízení provozovny a v neposlední řadě zvolené propagační kanály.

##### **Produkt – služba**

První P metody 4P vychází z anglického „product“ tedy produkt, ovšem v našem případě se jedná o služby, proto musíme tuto část zaměřit na nabízené služby.

Hlavní naší službou je rozvoz jídla. Co se týče nabídky bude se jednat primárně o hamburgery, pizzu, tortilly, saláty jakožto hlavní jídla a k těmto jídlům bude samozřejmě

možnost volby přílohy a omáček. K tomu budeme nabízet jako doplňkové zboží nápoje. Všechny položky v nabídce budou tvořeny abychom každou jednotlivou surovinu byli schopni zpracovat co nejdříve a čerstvou, proto je zásadní, aby byla využita u vícero hlavních jídel. Například salát polníček bude surovinou v salátech ale i hamburgeru. Oproti tomu, pokud bychom chtěli začít nabízet krevetový salát, nemáme moc možností kde jinde krevety využít a mohlo by docházet k jejich kažení, nebo bychom museli využívat mražené, což v žádném případě nechceme.

Priority:

- Vlastní výroba
- Čerstvost

### **Price - cena**

Stanovení cen bylo provedeno na základě analýzy cen konkurence. Jelikož se jedná o službu, ve které se jednotlivé podniky napříč celým trhem liší pouze v rámci cca 10-20 Kč. Zákazníci v rámci služby rozvozu jídla nehledají nezapomenutelný gastronomický zážitek, ale jde hlavně o uspokojení hlavní potřeby – hladu, hledají kompromis mezi kvalitou, rychlostí a cenou.

Pro správný následný finanční plán si ale i přesto musíme spočítat nákladovost jednotlivých produktů a jejich marži (marže je uvedena jako poměr ceny surovin + obalového materiálu vůči prodejní ceny) což zachycuje tabulka č. 2.

Pro představu uvádím cena surovin na jeden burger:

#### **Bulka 2,50 Kč**

- Mouka 1 Kč
- Sádlo 1 Kč
- droždí 0,5 Kč

#### **Maso 20,- Kč**

#### **Ostatní suroviny: 22,75 Kč**

- Sýr 7 Kč
- Slanina 6 Kč

- Cibule 2 Kč
- Salát 5,25 Kč
- Dresing 2 Kč
- Koření 0,75 Kč

**Obalový materiál: 4,5 Kč**

**Celkem 60 Kč**

**Tabulka 2: náklady na suroviny, prodejní cena, marže**

| Položka | Náklady na suroviny (Kč) | Obalový materiál (Kč) | Prodejní cena (Kč) | Marže |
|---------|--------------------------|-----------------------|--------------------|-------|
| Burger  | 50                       | 4,5                   | 150                | 64%   |
| Pizza   | 50                       | 4,5                   | 150                | 64%   |
| Salát   | 40                       | 8                     | 130                | 63%   |
| Tortila | 50                       | 1                     | 150                | 66%   |
| Přílohy | 4                        | 2                     | 25                 | 76%   |
| Omáčka  | 3                        | 1                     | 25                 | 84%   |
| Pití    | 16                       | 0                     | 25                 | 36%   |

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Place – místo, distribuční cesty**

Pro provozovnu bychom chtěli najít vhodné prostory v Čebíně, protože tato obec je pro nás strategicky nejlépe umístěna, a to mezi Tišnovem a Kuřimí, tedy dvěma obcemi, které jsou pro nás nejdůležitější.

Celková plocha provozovny by měla být kolem 90 m<sup>2</sup>. Aby bylo možné zajistit dostatečné výrobní plochu a vyhovět veškerým hygienickým a požárním předpisům. Vstupní část provozovny by měla být prosklená s reklamou nad vstupem a na výloze budou střední reklamní polepy. Interiér by měl být tak jak jsou zavedeny fast foody, tedy objednávkový/výdejní pult a za ním otevřená kuchyně. Vizualně podobně jako na obrázcích č. 1 a 2.

**Obrázek 10: Exteriér Subway**



Zdroj: <https://www.topfranchising.cz/franchisa/subway/exterior-subway-poland/>

**Obrázek 11: Interiér Country burger Brno**



Zdroj: <http://www.interierroku.cz/cs/fast-food-restaurace-country-burger-brno/>

### **Promotion – propagace**

K propagaci a zviditelnění našeho rozvozu bude založena na vytvoření webových stránek s využitím webové optimalizace, která posune webové stránky na první místa prohlížečů,

čímž budou internetové stránky podniku více na očích. Dále budou zřízeny stránky na sociální síti, což je v současné době velmi silný reklamní prostor a díky jejímu masivnímu využívání především v řadách mladší ale i střední populace a zvyšujícím se počtu starších uživatelů má velkou perspektivu. Navíc je nutno podotknout, že se jedná o reklamu zcela zdarma, a tudíž s nulovými náklady.

V prvních měsících je také v plánu využít:

- reklamních ploch na billboardech u frekventovaných silnicích. V okolí Kuřimi a Tišnova. I když se jedná o starou a statickou reklamu, dá se místně dobře cílit, neboť jednotlivé billboardy si můžeme vybrat. Kuřim je dokonce specifická ranní a odpolední dopravní zácpou, tudíž je hodnotím o to přínosnější, protože lidé v autech, ale i lidé v MHD budou mít dostatek času je zaregistrovat a přečíst. Počítáme s využitím 3 billboardů. Cena pronájmu jednoho je cca 5 tisíc korun měsíčně + jednorázově za tisk a montáž potisku 4 500 Kč. Celkově plánujeme tuto reklamu po dobu 3 měsíců. Což celkem vyjde na 49 500,- Kč
- propagaci pomocí letáků do schránek v rozvozových lokalitách. V našem zvoleném oboru se jedná docela o obvyklou strategii. Letáky budou upozorňovat na novou možnost rozvozu jídla a zároveň vyobrazovat naši nabídku. Jeden leták vyjde na 0,5 Kč a doručení dle ceníku České pošty na 1 Kč. V naší cílené oblasti se počítá s 10 tisíci doručenými letáky. Celková cena je tedy 15 tisíc Kč, za jeden roznos

Výše zmíněné prostředky by měly dopomoci k celkovému zviditelnění a proniknutí rozvozu do podvědomí veřejnosti. Přesto si je vedení podniku vědomo, že nejlepší reklamou je doporučení spokojených zákazníků, a proto je nutné podnik založit na kvalitních službách a dobrém jídle, aby si lidé u nás objednávali pravidelně.

### 3.5 Obchodní plán

Provozní dobu provozovny znázorňuje tabulka č. 3.

**Tabulka 3: Provozní doba**

|         |               |
|---------|---------------|
| Pondělí | 10:30 – 22:30 |
| Úterý   | 10:30 – 22:30 |
| Středa  | 10:30 – 22:30 |

|         |               |
|---------|---------------|
| Čtvrtek | 10:30 – 22:30 |
| Pátek   | 10:30 – 22:30 |
| Sobota  | 10:30 – 22:30 |
| Neděle  | 10:30 – 22:30 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro bezproblémový provoz je potřeba zajistit dostatečnou a včasnou dodávku zásob. Vybraní dodavatelé jsou vypsáni výše. Dostatečné zásobování se bude podnik snažit zajistit vedením stavu zásob a včasnými objednávkami, které u většiny dodavatelů stačí s jednodenním předstihem. Pomoci by měli moderní technologie vedení skladových zásob, které budou napojeny na objednávkový systém.

### 3.6 Organizační plán

Majitel společnosti bude zároveň zaměstnancem společnosti a bude zastávat pozici **provozního**. Jeho náplní bude:

- Odpovědnost za správný, plynulý a bezproblémový provoz
- Starost o administrativní záležitosti
- Nákup a objednávky zboží
- Případná výpomoc

Pro provoz **kuchyně** bude na hlavní pracovní poměr zaměstnáno pět zaměstnanců, níže označovaní jako kuchaři, i když to pro nás jejich vzdělání nebude prioritou, neboť celý výrobní proces bude nastavený tak, že je zvládne zaměstnanec bez odbornosti v oboru. Kuchaři na hlavní pracovní poměr budou vzdělávání v rámci vybraných kurzů na Pražském kulinářském institutu založeného Romanem Vaňkem. budou mít na starost a odpovědnost za:

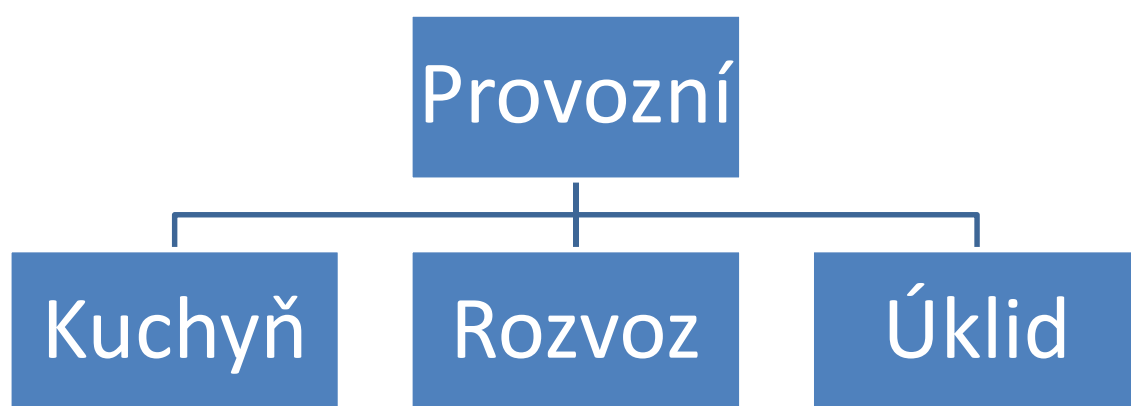
- kvalitu jídel
- dodržování pořádku a čistoty v kuchyni
- vedení záznamu o stavu zásob
- podílet se na tvrdě nebo úprav jídelního lístku

Pro **rozvoz** bude zaměstnáno celkem pět zaměstnanců, kteří budou mít minimální mzdu, neboť se předpokládá, že velkou část příjmu získají na tzv. dýškách. Jejich náplní bude:

- rychlé a hlavně zákaznický přívětivé doručení objednávek
- dodržování pořádku a čistoty v automobilech

Úklid bude zaměstnán na DPP, budeme se snažit najít flexibilního zaměstnance na tzv. přivýdělek. Jeho náplní bude jednou za dva dny před zahájením provozu provést větší úklid hlavně podlah a výlohy.

**Obrázek 12: Organizační struktura podniku**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **3.7 Finanční plán**

V této části podnikatelského plánu je uvedena finanční náročnost výše popsaného záměru. Také jsou uvedeny předpokládané tržby a náklady, bod zvratu, plánovaný hospodářský výsledek. Na konci kapitoly je také hodnocení rentability toho to podnikatelského plánu.

### 3.7.1 Počáteční náklady

Tabulky č. 4, 5 a 6 znázorňuje finanční prostředky, které jsou potřeba k zahájení provozu. V první řadě se jedná o založení společnosti a pronájem plánovaných obchodních prostorů, jejich stavební úpravy a v neposlední řadě vybavení kuchyně provozovny přístroji pro přípravu a nákup automobilů. **Celkové počáteční náklady jsou 1 088 900,- Kč.**

**Tabulka 4: Založení společnosti a pronájem prostorů**

| <b>Položka</b>              | <b>Částka (Kč)</b> |
|-----------------------------|--------------------|
| Založení společnosti        | 10 200             |
| Kauce za pronajaté prostory | 36 000             |
| Prvotní nákup materiálu     | 20 000             |
| <b>Celkem</b>               | <b>66 200</b>      |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 5: Stavební úpravy provozovny**

| <b>Položka</b>                  | <b>Částka (Kč)</b> |
|---------------------------------|--------------------|
| Rozvody elektro                 | 19 300             |
| Vzduchotechnika                 | 70 000             |
| Stavební úpravy provozovny      | 30 000             |
| Stolařské práce - nábytek, pult | 45 000             |
| <b>Celkem</b>                   | <b>187 700</b>     |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 6: Vybavení provozovny**

| <b>Položka</b>    | <b>Částka (Kč)</b> |
|-------------------|--------------------|
| Fritéza           | 12 600             |
| Kontaktní gril 2x | 31 300             |
| Pec na pizzu      | 58 000             |
| Vykulovač těsta   | 70 100             |



|  |                |
|--|----------------|
| Mlýnek na maso                               | 16 400         |
| Nářezák                                      | 18 400         |
| Hnětač těsta                                 | 19 700         |
| Lis na těsto                                 | 98 300         |
| Chladnička 3x                                | 87 500         |
| Mraznička                                    | 23 000         |
| Nerezová pracovní plocha vč. skříněk a dřezů | 128 000        |
| Myčka nádobí                                 | 31 000         |
| Černé nádobí                                 | 10 000         |
| Regál 3x                                     | 14 000         |
| Zařízení do šatny                            | 13 000         |
| Uklízečí pomůcky                             | 4 500          |
| Automobily pro rozvoz – 2 ks                 | 200 000        |
| <b>Celkem</b>                                | <b>835 000</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.7.2 Financování

Pro financování se v současné situaci plánuje využít výhradně vlastního kapitálu ve formě vkladu podnikatele ve výši 1 500 000,- Kč pro koupi vybavení, realizaci stavebních úprav provozovny a zajištění provozu.

### 3.7.3 Předpokládaný objem tržeb

Pro sestavení odhadu tržeb bylo zvoleno, že průměrná objednávka výše objednávky ve všední den bude 300 Kč což odpovídá tomu, že se bude jednat o dvě hlavní jídla. Uvědomuji si, že budou objednávky, kdy si zákazník objedná pouze jedno jídlo. Ale také jsou zákazníci, kteří si objednají jídlo, hranolky, omáčku a pití, u těchto zákazníků stoupá celková marže na objednávce, neboť doplňkové a přílohové položky, jak je známo mají největší marži. Dále předpokládám, že bude i část zákazníků, kteří objednají 3 a více jídel. O víkendu se předpokládá se zvýšením průměrné objednávky na 370 Kč, neboť probíhají

rodinné a přátelské návštěvy, což je často spojeno s objednávkou jídla pro vícero lidí, zároveň předpokládáme zvýšení počtu objednávek.

**Tabulka 7: Předpoklad týdenní tržby**

| Den                          | Průměrná útrata | Počet zákazníků | Tržba (Kč)     |
|------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Pondělí                      | 300             | 55              | 16 500         |
| Úterý                        | 300             | 55              | 16 500         |
| Středa                       | 300             | 55              | 16 500         |
| Čtvrtek                      | 300             | 55              | 16 500         |
| Pátek                        | 370             | 90              | 33 300         |
| Sobota                       | 370             | 90              | 33 300         |
| Neděle                       | 300             | 55              | 16 500         |
| <b>Celková týdenní tržba</b> |                 |                 | <b>149 100</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové odhadované týdenní tržby vychází na 149 100,- korun.

Jelikož nepočítáme každý den se stejným objemem, musíme vypočítat průměrné denní tržby, které jsou 21 300,- Kč.

Při uvažování, že má měsíc 30 dnů nám průměrná měsíční tržba vychází na 639 000,- Kč.

### 3.7.4 Předpokládané náklady

**Fixní náklady** jsou zobrazeny v tabulce č. 9. a jsou ve výši **284 063,- Kč**

**Variabilní náklady** budou vycházet z předpokládaného objemu tržeb, kde jsme zvolili průměrnou výši 639 000. Marže bez započítání nákladů na dopravu je 66 %, z toho plyne, že variabilní náklady na výrobu nikoliv dodávku (nákup zboží a surovin) odpovídají 34 % z této částky což je 217 260 Kč, rozdíl energetické náročnosti je zanedbatelný, neboť většina výrobních přístrojů, musí chladit anebo naopak být rozehráty po celou dobu provozu, proto jsou energie zahrnuty ve fixních nákladech. Tuto částku navýšíme o 3 %, což jsou odpisy potravin, které se nám nepodaří včas spotřebovat a podlehnou zkáze. Tím

získáme **variabilní náklady 223 777,8 Kč** na zboží a suroviny za měsíc. K tomu musíme připočíst variabilní náklady na provoz automobilu. Průměrná objednávka bude vzdálena 5 km, tedy cesta tam a zpět je 10 km, při spotřebě 5 l na 100 km, a servisních nákladů (pneumatiky, servis) 0,5 Kč na jeden kilometr nám vychází jedna cesta na 21 Kč. Celkově nás tedy při průměrném počtu 65 objednávek za den vychází **měsíční variabilní náklady za dopravu na 40 950,- korun. Celkové variabilní náklady na měsíc (suroviny + doprava) jsou 264 727,8,- Kč.**

**Tabulka 8: Fixní náklady**

| Nákladová položka               |           | Náklady        |                  |
|---------------------------------|-----------|----------------|------------------|
|                                 |           | měsíční (Kč)   | roční (Kč)       |
| Pronájem obchodních prostorů    |           | 18 000         | 216 000          |
| Energie                         |           | 7 000          | 84 000           |
| Hrubá mzda                      | provozní  | 15 000         | 180 000          |
|                                 | 5x kuchař | 115 000        | 1 380 000        |
|                                 | 5x rozvoz | 67 500         | 810 000          |
|                                 | úklid     | 3 000          | 36 000           |
| Odvod na SP + ZP                | provozní  | 5 100          | 61 200           |
|                                 | 7x kuchař | 39 100         | 469 200          |
|                                 | 5x rozvoz | 22 950         | 275 400          |
|                                 | úklid     | není - DPP     | není - DPP       |
| Internet + 3x telefon           |           | 1 500          | 18 000           |
| Webové stránky                  |           | 500            | 6 000            |
| Čistící a hygienické prostředky |           | 400            | 4 800            |
| Odpovědný zástupce              |           | 1 000          | 12 000           |
| Silniční daň                    |           | 180            | 2 160            |
| Pojištění vozidel               |           | 833            | 10 000           |
| Účetní                          |           | 5 000          | 60 000           |
| <b>Celkem</b>                   |           | <b>284 063</b> | <b>3 408 760</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 9: Náklady na automobily**

| Nákladová položka         | Náklady       |                |
|---------------------------|---------------|----------------|
|                           | měsíční (Kč)  | roční (Kč)     |
| Pohonné hmoty             | 31 633        | 379 600        |
| Pneumatiky                | 2 000         | 24 000         |
| Silniční daň - fixní      | 180           | 2 160          |
| Pojištění vozidel - fixní | 833           | 10 000         |
| Servis                    | 3 333         | 40 000         |
| <b>Celkem</b>             | <b>37 980</b> | <b>455 760</b> |

Tabulka 10 č. zobrazuje náklady na vozový park kvůli rozvozu. Jsou v ní uvedeny fixní i variabilní náklady. Jelikož se jedná o značný roční náklad, chtěl jsem ho vyobrazit zvlášť.

### 3.7.5 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření byl zpracován na dva roky 2020 a 2021 a ve třech variantách, a to v realistické variantě, optimistické a v pesimistické variantě.

**Realistická varianta** počítá v roce 2011 s nárustem tržeb o 10 % a se zvýšením fixních nákladu (růst mezd) o 3 %.

**Tabulka 10: Výsledek hospodaření 2020– realistická varianta**

| Položka                                   | Měsíčně (Kč)  | Ročně (Kč)     |
|---|---------------|----------------|
| Tržby                                     | 639 000       | 7 668 000      |
| Zřizovací náklady                         | 61 200        | 734 400        |
| Fixní náklady                             | 284 063       | 3 408 756      |
| Variabilní náklady                        | 264 728       | 3 176 734      |
| Odpisy                                    | 8 273         | 99 280         |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>20 736</b> | <b>248 830</b> |
| Daň                                       | 3 940         | 47 278         |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>16 796</b> | <b>201 553</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 11: Výsledek hospodaření 2021– realistická varianta**

| Položka | Měsíčně (Kč) | Ročně (Kč) |
|---------|--------------|------------|
| Tržby   | 702 900      | 8 434 800  |

|   |                |                  |
|---|----------------|------------------|
| Zřizovací náklady                         | -              | -                |
| Fixní náklady                             | 292 585        | 3 511 019        |
| Variabilní náklady                        | 291 201        | 3 494 407        |
| Odpisy                                    | 13 237         | 158 848          |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>105 877</b> | <b>1 270 526</b> |
| Daň                                       | 20 117         | 241 400          |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>85 761</b>  | <b>1 029 126</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Optimistická varianta** s vyšší tržbou o 20 % hned od prvního roku ve srovnání s optimistickou variantu. V roce 2011 se kalkuluje s dalším nárůstem tržeb o 10 % a se zvýšením fixních nákladu (růst mezd) o 3 %.

**Tabulka 12: Výsledek hospodaření 2020– optimistická varianta**

| Položka                                   | Měsíčně (Kč)  | Ročně (Kč)       |
|---|---------------|------------------|
| Tržby                                     | 766 800       | 9 201 600        |
| Zřizovací náklady                         | 61 200        | 734 400          |
| Fixní náklady                             | 284 063       | 3 408 756        |
| Variabilní náklady                        | 317 673       | 3 812 080        |
| Odpisy                                    | 8 273         | 99 280           |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>95 590</b> | <b>1 147 084</b> |
| Daň                                       | 18 162        | 217 946          |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>77 428</b> | <b>929 138</b>   |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 13: Výsledek hospodaření 2021– optimistická varianta**

| Položka                                   | Měsíčně (Kč)   | Ročně (Kč)       |
|---|----------------|------------------|
| Tržby                                     | 830 700        | 9 968 400        |
| Zřizovací náklady                         | -              | -                |
| Fixní náklady                             | 292 585        | 3 511 019        |
| Variabilní náklady                        | 317 673        | 3 812 080        |
| Odpisy                                    | 13 237         | 158 848          |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>207 204</b> | <b>2 486 453</b> |
| Daň                                       | 39 369         | 472 426          |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>167 836</b> | <b>2 014 027</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

U **pesimistické variantě** kalkulují s predikcí nižší tržby o 20 % hned od prvního roku ve srovnání s optimistickou variantou. V roce 2011 se kalkuluje s růstem tržeb ale ve srovnání s předchozími variantami pouze o 7 % a se zvýšením fixních nákladů (růst mezd) o 3 %.

**Tabulka 14: Výsledek hospodaření 2020– pesimistická varianta**

| <b>Položka</b>                            | <b>Měsíčně (Kč)</b> | <b>Ročně (Kč)</b> |
|---|---------------------|-------------------|
| Tržby                                     | 511 200             | 6 134 400         |
| Zřizovací náklady                         | 61 200              | 734 400           |
| Fixní náklady                             | 284 063             | 3 408 756         |
| Variabilní náklady                        | 211 782             | 2 541 387         |
| Odpisy                                    | 8 273               | 99 280            |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>- 54 119</b>     | <b>-649 423</b>   |
| Daň                                       | 0                   | 0                 |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>- 54 119</b>     | <b>-649 423</b>   |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 15: Výsledek hospodaření 2021– pesimistická varianta**

| <b>Položka</b>                            | <b>Měsíčně (Kč)</b> | <b>Ročně (Kč)</b> |
|---|---------------------|-------------------|
| Tržby                                     | 555 930             | 6 671 160         |
| Zřizovací náklady                         | -                   | -                 |
| Fixní náklady                             | 292 585             | 3 511 019         |
| Variabilní náklady                        | 230 313             | 2 763 758         |
| Odpisy                                    | 13 237              | 158 848           |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>19 795</b>       | <b>237 535</b>    |
| Daň                                       | 0                   | 0                 |
| <b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b> | <b>19 795</b>       | <b>237 535</b>    |

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Bod zvratu**

Bod zvratu jsem vypočítal jako podíl fixních nákladů a příspěvku na úhradu fixních nákladů. Příspěvek je rozdíl mezi průměrné ceny jedné objednávky a variabilními náklady na jednu průměrnou objednávku a přišel jsem na výsledek 1 420. Což znamená, že je potřeba přijmout každý měsíc **minimálně 1 420 průměrných objednávek**, aby byl náš podnik na stejné výši celkových nákladů a celkových tržeb.

$$BZ = \frac{284\,063}{\text{-----}}$$

(330-130)

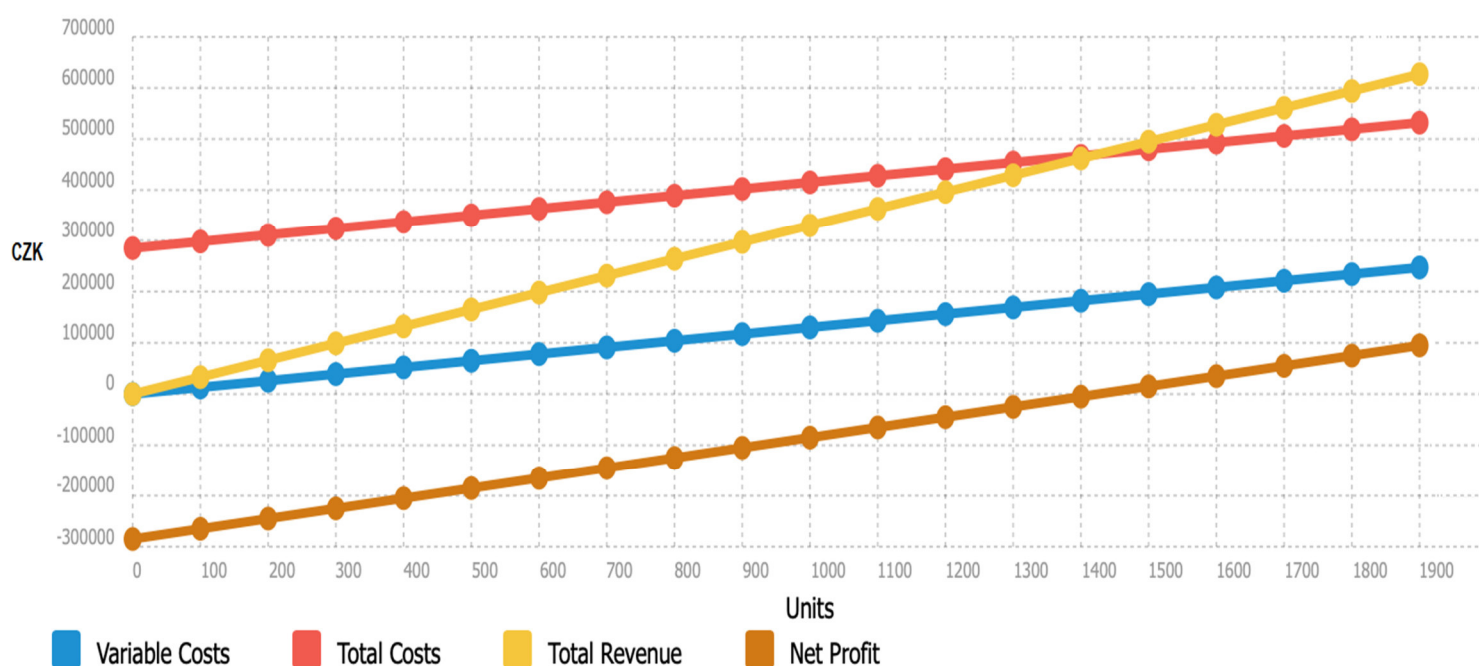
**BZ = 1 420**

**Tabulka 16: Bod zvratu**

| Položka                                | Kč           |
|--|--------------|
| Variabilní náklady na jednu objednávku | 130          |
| Cena jedné objednávky                  | 330          |
| Příspěvek na úhradu fixních nákladů    | 200          |
| Celkové fixní náklady                  | 284 063      |
| <b>Bod zvratu</b>                      | <b>1 420</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování

**graf 3: Bod zvratu**



Zdroj: <https://goodcalculators.com/break-even-calculator/>

## 3.8 Hodnocení investice

### 3.8.1 Rentabilita investice

Při použití realistického výsledku hospodaření návratnost vlastního kapitálu činí 68 %.

### 3.8.2 Doba návratnosti

Pro výpočet doby návratnosti byl zvolen realistický výsledek hospodaření. Výsledek zachycuje tab. č. 18.

**Tabulka 17: Doba návratnosti**

|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| Vložený kapitál                | 1 500 000 Kč |
| Roční hos. Výsledek 2020       | 201 553 Kč   |
| Roční hos. Výsledek další roky | 1 029 126 Kč |
| <b>Doba návratnosti (let)</b>  | <b>2,25</b>  |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.9 Plán rizik

V rámci plánu rizik byly posouzeny hrozby vyplývající ze SWOT analýzy. V první části je jejich pravděpodobnost a dopad na náš podnik bez opatření. V další části je návrh na opatření a vliv tohoto opatření na snížení rizik.

Jednotlivá rizika byla ohodnocena dle pravděpodobnosti a dopadu podle tabulky č.

**Tabulka 18: kritéria hodnocení rizik**

| Vliv    | Pravděpodobnost | Dopad      |
|---------|-----------------|------------|
| Malá/ý  | 1 - 2,49        | 1 - 2,49   |
| Střední | 2,5 - 3,49      | 2,5 - 3,49 |
| Velká/ý | 4,5 - 5         | 4,5 - 5    |

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 3.9.1 Hodnocení rizik a jejich mapa bez opatření



V tabulce jsou uvedena jednotlivá rizika, každé z nich má své číslo, dále je uveden scénář dopad a pravděpodobnost jednotlivých rizik. Hodnota rizika je vyjádřena jako součin dopadu a pravděpodobnosti.

Na tabulce č. 20 vidíme mapu rizik před zavedením opatření. Jak můžeme z obrázku vyčíst celkem tři rizika jsou v kritické zóně a čtyři rizika se nachází ve středním pásmu.

**Tabulka 19: mapa rizik**

|                 |   |       |   |   |      |   |
|-----------------|---|-------|---|---|------|---|
| Pravděpodobnost | 5 |       |   |   |      |   |
|                 | 4 |       | 8 |   |      |   |
|                 | 3 |       | 4 |   | 1, 3 |   |
|                 | 2 | 5     |   | 6 | 2, 7 |   |
|                 | 1 |       |   |   |      |   |
|                 |   | 1     | 2 | 3 | 4    | 5 |
|                 |   | Dopad |   |   |      |   |

Zdroj: Vlastní zpracování

| Číslo | Riziko                                 | Scénář   | Dopad | Pravděpodobnost | Hodnota rizika |
|-------|--|--|-------|-----------------|----------------|
| 1     | Krádež                                 | vykradení provozovny anebo automobilu  | 5     | 3               | 15             |
| 2     | Živelná škoda (požár atd.)             | zkrat v elektroinstalacích nebo spotřebiči, následný požár a zničení velké části přístrojů | 5     | 2               | 10             |
| 3     | Větší porucha/nehoda automobilu        | Poškození, které se bude opravovat 2 a více dnů a bude stát více než 40 000,-              | 5     | 3               | 15             |
| 4     | Onemocnění zaměstnance                 | zaměstnanec déle než 14 dnů na neschopence   | 3     | 3               | 9              |
| 5     | Otrávení nebo jiné ublížení zákazníkov | následek špatného skladování nebo nedostatečné tepelné úpravy                              | 2     | 2               | 4              |
| 6     | Nedostatečná propagace                 | Podcenění objemu reklamy, nevhodně zvolené propagační kanály                               | 4     | 2               | 8              |
| 7     | Špatně zvolená lokalita                | Špatně identifikovaná oblast pro umístění provozovny                                       | 5     | 2               | 10             |
| 8     | Konkurence                             | Vznik nové konkurence  | 3     | 4               | 12             |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.9.2 Hodnocení rizik a jejich dopad po zavedení opatření

V tabulce jsou uvedena jednotlivá rizika, a byla doplněna o návrh opatření, která by měla vést ke snížení jejich dopadů anebo pravděpodobnosti. Hodnota rizika je vyjádřena jako součin dopadu a pravděpodobnosti.

Na tabulce č. 21 vidíme mapu rizik před zavedením opatření. Jak můžeme z obrázku vyčíst celkem tři rizika jsou v kritické zóně a čtyři rizika se nachází ve středním pásmu.

Tabulka 20: mapa rizik po zavedení opatření

|                 |   |       |   |   |   |  |
|-----------------|---|-------|---|---|---|--|
| Pravděpodobnost | 5 |       |   |   |   |  |
|                 | 4 | 8     |   |   |   |  |
|                 | 3 | 4     | 3 |   |   |  |
|                 | 2 | 1     |   |   |   |  |
|                 | 1 | 2, 5  | 7 | 6 |   |  |
|                 | 1 | 2     | 3 | 4 | 5 |  |
|                 |   | Dopad |   |   |   |  |

Zdroj: Vlastní zpracování

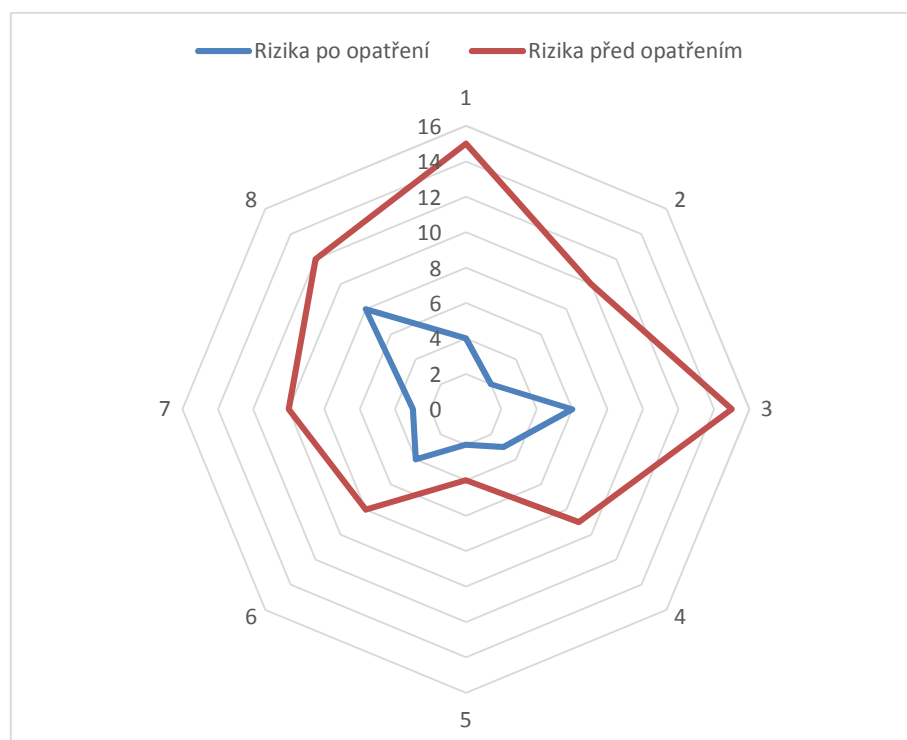
| Číslo | Riziko                                 | Opatření   | Dopad | Pravděpodobnost | Hodnota rizika | Náklady   |
|-------|--|--|-------|-----------------|----------------|---|
| 1     | Krádež                                 | Pojištění, zabezpečení   | 2     | 2               | 4              | Cena pojištění, cena zabezpečení                    |
| 2     | Živelná škoda (požár atd.)             | Pojištění, nové přístroje, renomovaná firma  | 2     | 1               | 2              | Cena pojištění, cena nových přístrojů, dražší firma |
| 3     | Větší porucha/nehoda automobilu        | Pojištění náhradního vozidla   | 2     | 3               | 6              | Cena za rozsah pojištění                            |
| 4     | Onemocnění zaměstnance                 | Jednoduchá výrobní proces, pomocné výrobní přístroje                                   | 1     | 3               | 3              | Čas a náklady se zaučením, dražší vybavení          |
| 5     | Otrávení nebo jiné ublížení zákazníkov | Propracovaný HACCP, pravidelné školení zaměstnanců                                     | 2     | 1               | 2              | Čas a náklady na proškolení zaměstnanců             |
| 6     | Nedostatečná propagace                 | Dostatečná příprava před zahájením reklamy, výběr doručovatele                         | 4     | 1               | 4              | Cena propagace, čas                                 |
| 7     | Špatně zvolená lokalita                | Kvalitní analýza oblasti, nájemní smlouva umocňující výpověď a přestěhování provozovny | 3     | 1               | 3              | Čas, náklady na stěhování                           |
| 8     | Konkurence                             | Větší propagace, lepší služby  | 2     | 4               | 8              | Náklady na zlepšení služeb, náklady na propagaci    |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.9.3 Efekt opatření

Síťový graf č. nám znázorňuje jaký celkový vliv mají jednotlivá opatření na rizika.

**graf 4: Rizika před a po opatření**



Zdroj: Vlastní zpracován

### 3.10 Harmonogram realizace

#### Krok 1 Sestavení podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je sepsaný díky této diplomové práci

#### Krok 2 Založení společnosti

Zajistit notáře a sepsat zakladatelskou listinu. Následně podat zápis do obchodního rejstříku a vyřídit živnostenské oprávnění ve spolupráci si odpovědným zástupcem. Aby se nikde neudělal chyba předpokládám na tento krok **1 měsíc**.

#### Krok 3 Pronajetí prostorů pro provozovnu a jejich stavební a technická úprava

Sepsání nájemní smlouvy, její podpis a následné stavební úpravy, aby prostory vyhovovali našim potřebám celková doba **1 měsíc**

#### **Krok 4 Vybavení provozovny a nákup automobilů**

Zatím co se budou upravovat prostory můžeme začít objednávat vybavení a hledat automobily pro koupi. Následně se začnou umisťovat přístroje a pracovní desky vč. nábytku do provozovny. **Trvání 14 dnů.**

#### **Krok 5 Najít zaměstnance**

Stejně jako u předchozího bodu můžeme začít s řešením personálního obsazení v průběhu přípravy provozovny. Tuto část nechci uspěchat, a proto na ni vyhražuji **1 až 2 měsíce.**

#### **Krok 6 Spustit propagaci**

Čtrnáct dnů před zahájení zkušebního provozu bychom chtěli začít s propagací, hlavně na sociálních sítích a billboardech s oznámením plánovaném termínu zahájení zkušebního provozu a polovičních cen

#### **Krok 7 Zkušební provoz**

Před zahájením provozu je dobré vyzkoušet samotné fungování zaměstnanců a provozních prostor. Toto bych chtěl vyzkoušet v rámci tzv. zkušebního a zároveň propagačního provozu. Skládal by se ze dvou částí a to „uzavřený provoz“ jednalo by se o jeden den, kdy by se obsluhovali jen pozvaní hosté. Následoval by pak provoz pro veřejnost za polovinu cen. Celkem se jedná o **7 dní.**

#### **Krok 9 Zahájení provozu, propagace**

Po vyhodnocení zkušebního provozu a eventuálním úpravám výrobních procesů by se spustil na plno provoz a příjem objednávek. **Zahájení provozu je tedy plánováno do 3 měsíců od začátku zakládání společnosti.**

## ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem zpracoval podnikatelský plán pro založení podniku nabízející rozvoj rychlého občerstvení. Práce se skládá ze tří částí, a to teoretických východisek, analýzy problému a vlastního návrhu řešení.

V teoretické části jsem shrnul znalosti, které by měl podnikatel znát a správně mohl vyhotovit podnikatelský plán. Zdroje pro tuto část jsem čerpal z knižních publikací, ale také z elektronických zdrojů.

Část analýza problému byla již vypracována podle nastudovaných znalostí a myšlenek autora. Byla provedena analýza trhu a okolí. Byla provedena SLEPT analýza, která ukázala, že hostinskou činnost upravuje velké množství zákonů. Byla sestavena SWOT analýza, která nám ukázala hrozby, které jsme následně analyzoval a navrhl opatření která jsou zpracována v plánu rizik. V analýze konkurenci jsem zmapoval konkurenci v plánované lokalitě, jejich nabídku a ceny.

Ve vlastním návrhu řešení byla zvolena právní forma podnikání, konkrétně společnost s ručením omezeným, dále byl řešen její vznik a zisk živnostenského oprávnění. Kvůli absenci vzdělání podnikatele v oblasti hostinská činnost, bude živnostenské oprávnění řešeno skrz odpovědného zástupce. Dále byl zpracován marketingový mix, který řeší nabídku produktů, a hlavně jsem se zaměřil na propagaci, která je pro náš podnik klíčová. V organizačním plánu byla zpracována personální náročnost a popis jednotlivých pracovních míst vč. organizační struktury. Ve finanční plánu jsme se snažili co nejvěrohodněji odhadnout predikci tržeb, spočítali jsme fixní náklady a jaká je náročnost zahájení provozu na kapitál, a to 1 500 000 Kč. Následně byl vypočítán v realistická variantě roční výsledek hospodaření po zdanění, který je v roce 2020 201 553,- Kč a v následujícím roce 1 029 126,- Kč. Na závěr bylo zpracováno hodnocení investice a hodnocení rizik s jejich dopady a vypracována opatření proti těmto hrozbám.

Výsledkem práce je zpracovaný podnikatelský plán, který věřím, že mi v budoucnu pomůže otevřít fungující podnik koncepce, která je v něm popsána.

## SEZNAM TABULEK

|  |  |
|--|--|
| Tabulka 1: Výsledek hospodaření - realistický.....   | 55                                     |
| Tabulka 2: SWOT analýza.....                         | <b>Chyba! Záložka není definována.</b> |
| Tabulka 3: Provozní doba .....                       | 61                                     |
| Tabulka 4: Zahajovací fin. náklady .....             | 64                                     |
| Tabulka 5: Předpoklad týdenní tržby.....             | 66                                     |
| Tabulka 6: Fixní náklady .....                       | 67                                     |
| Tabulka 7: Výsledek hospodaření - realistický.....   | 68                                     |
| Tabulka 8: Výsledek hospodaření - pesimistický ..... | <b>Chyba! Záložka není definována.</b> |
| Tabulka 9: Doba návratnosti.....                     | 72                                     |



## SEZNAM GRAFŮ

|   |    |
|---|----|
| graf 1: Meziroční inflace.....          | 44 |
| graf 2: Vývoj HDP meziročně v %.....    | 45 |
| graf 3: Bod zvratu .....                | 71 |
| graf 4: Rizika před a po opatření ..... | 77 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 bod zvratu .....                                | 37 |
| Obrázek 2 možné rizikové faktory.....                     | 39 |
| Obrázek 3: Možná struktura „obvyklých“ rizik podniku..... | 40 |
| Obrázek 4: mapa: lokalita v rámci ČR.....                 | 41 |
| Obrázek 5: mapa: oblast rozvozu.....                      | 42 |
| Obrázek 6 web amici.cz.....                               | 46 |
| Obrázek 7 web manikova-pizza.cz .....                     | 48 |
| Obrázek 8 web labocca.cz .....                            | 49 |
| Obrázek 9 web pizza-ukalvodu.cz .....                     | 49 |
| Obrázek 10: Exteriér Subway .....                         | 60 |
| Obrázek 11: Interiér Country burger Brno .....            | 60 |
| Obrázek 12: Organizační struktura podniku .....           | 63 |

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Tištěné:

- (1) KORÁB, V., PETERKA, J., REZŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- (2) KISLINGEROVÁ, E. A KOL. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0
- (3) FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0
- (4) SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1
- (5) SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M., *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9
- (6) WUPPERFELD, U., *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 160 s. ISBN 80-7261-075-9
- (7) JARMO, L., *Aktivní CRM- Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9
- (8) SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V., a kolektiv, *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-271-9184-0
- (9) KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J., *Moderní hotelový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 200 s., ISBN 978-80-247-3868-0

Elektronické:

- (10) Jak Obchodní zákoník definuje podnikání [online] [citováno 2018-3-01]. Dostupné z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/jak-obchodni-zakonik-definuje-podnikani.html>
- (11) Příloha č.4. Podnikatelský plán (Business Plan) [online] [citováno 2018-05-05]  
Dostupné z WWW :  
[http://www.posumavi.jz.cz/sdruzenispol/spolecne/download\\_soubor.php?ids=34](http://www.posumavi.jz.cz/sdruzenispol/spolecne/download_soubor.php?ids=34)
- (12) Podnikatelský plán a strategie [online] [citováno 2018-10-05]. Dostupné z WWW:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#b8>
- (13) Strategická situační analýza [online] [citováno 2018-10-20]. Dostupné z WWW:  
[http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

- (14) Kde se vzala a k čemu je PEST analýza [online] [citováno 2018-11-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>>
- (15) Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy [online] [citováno 2013-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robbtnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>
- (16) Metoda doby návratnosti investice - často využívaná metoda analýzy báňských investic - teorie [online] [citováno 2018-11-13]. Dostupné z WWW: <[http://geologie.vsb.cz/loziska/cvekonomika/5\\_teorie.html](http://geologie.vsb.cz/loziska/cvekonomika/5_teorie.html)>
- (17) Ukazatelé rentability [online] [citováno 2019-04-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>>
- (18) Oborová příručka pro živnost hostinská činnost, Hospodářská komora České republiky [online] [citováno 2019-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CEIQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.komora.cz%2FDownloadHandler.aspx%3Fmethod%3DGetFileDownload%26fileID%3D16%26DontParse%3Dtrue&ei=scCRUdC1LIaK4ATi-oHwDQ&usg=AFQjCNETQ1vYY9RZcHLvcou-fOw9EOthmg&sig2=yKdNEWfF9Pwk8xPTRVxvvg>
- (19) Podmínky pro založení s.r.o. [online] [citováno 2019-04-12]. Dostupné z WWW: <[http://www.help1.cz/zakladani\\_firem\\_podminky\\_pro\\_zalozeni\\_sro.html](http://www.help1.cz/zakladani_firem_podminky_pro_zalozeni_sro.html)>

## SEZNAM PŘÍLOH

|  |    |
|--|----|
| Příloha 1: odpisy rovnoměrné .....           | 85 |
| Příloha 2: zrychlené .....                   | 86 |
| Příloha 3: návrh zakladatelské listiny ..... | 86 |

## PŘÍLOHY

### Příloha 1: odpisy rovnoměrné

| Rok | Odpis    | Oprávky   | Zůstatková cena |
|-----|----------|-----------|-----------------|
| 1   | 46 904,- | 46 904,-  | 379 496,-       |
| 2   | 94 874,- | 141 778,- | 284 622,-       |
| 3   | 94 874,- | 236 652,- | 189 748,-       |
| 4   | 94 874,- | 331 526,- | 94 874,-        |
| 5   | 94 874,- | 426 400,- | 0,-             |

**Příloha 2: zrychlené**

| <b>Rok</b> | <b>Odpis</b> | <b>Oprávky</b> | <b>Zůstatková cena</b> |
|------------|--------------|----------------|------------------------|
| 1          | 85 280,-     | 85 280,-       | 341 120,-              |
| 2          | 136 448,-    | 221 728,-      | 204 672,-              |
| 3          | 102 336,-    | 324 064,-      | 102 336,-              |
| 4          | 68 224,-     | 392 288,-      | 34 112,-               |
| 5          | 34 112,-     | 426 400,-      | 0,-                    |

**Příloha 3: návrh zakladatelské listiny**

**ZAKLADATELSKÁ LISTINA**

**1 Úvodní ustanovení**

1.1 Tato zakladatelská listina upravuje právní poměry společnosti, zejména základní organizaci společnosti, práva a povinnosti společníků, vymezení orgánů společnosti a stanovení jejich pravomocí a pravidla hospodaření společnosti.

**2 Obchodní firma**

2.1 Obchodní firma společnosti zní: rozvoz s. r.o.

**3 Sídlo**

3.1 Sídlo společnosti je v obci: xxx

**4 Předmět podnikání**

4.1 Předmětem podnikání společnosti je:  
- hostinská činnost

**5 Zakladatel**

5.1 Zakladatelem společnosti je [*jméno zakladatele*], nar. [*datum narození*], bydliště [*adresa bydliště*].

## 6 Základní kapitál

6.1 Výše základního kapitálu společnosti je: [*částka základního kapitálu*] Kč.

6.2 Základní kapitál je tvořen peněžitým vkladem zakladatele ve výši [*výše vkladu zakladatele*] Kč, který představuje základní podíl ve výši 100%.

6.3 Ve společnosti existuje jediný druh podílu, a to podíl základní, se kterým nejsou spojena žádná zvláštní práva a povinnosti. Společník může vlastnit více podílů.

## 7 Orgány společnosti

7.1 Orgány společnosti jsou:

7.1.1 valná hromada společnosti;

7.1.2 jednatelé společnosti.

## 8 Valná hromada

8.1 Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti.

8.2 Do působnosti valné hromady patří:

8.2.1 volba a odvolávání jednatelů společnosti;

8.2.2 udělení a odvolání prokury;

8.2.3 rozhodování o změně společenské smlouvy;

8.2.4 rozhodování o zrušení společnosti s likvidací včetně volby a odvolávání likvidátora společnosti;

8.2.5 schvalování řádné, mimořádné a konsolidované a v případech stanovených zákonem i mezitímní účetní závěrky;

8.2.6 rozhodování o rozdělení zisku a úhrady ztrát;

8.2.7 rozhodování o změnách výše základního kapitálu společnosti;

8.2.8 další otázky, které do působnosti valné hromady svěřuje zákon nebo tato listina.

8.3 Valná hromada se musí konat nejméně jednou za účetní rok. Valná hromada, která schvaluje řádnou účetní závěrku, se musí konat nejpozději do 6 měsíců od posledního dne předcházejícího účetního období.

8.4 Valná hromada je usnášeníschopná, jsou-li přítomni společníci, kteří mají alespoň jednu polovinu hlasů všech společníků. Každý ze společníků má 1 hlas na každou 1 Kč svého vkladu.

8.5 Valná hromada rozhoduje prostou většinou hlasů společníků přítomných na valné hromadě, pokud není zákonem nebo touto listinou vyžadován vyšší počet hlasů. Při posuzování schopnosti valné hromady činit rozhodnutí se nepřihlíží k hlasům společníků, kteří nemohou vykonávat hlasovací právo.

8.6 Společníci mohou přijímat rozhodnutí i mimo valnou hromadu. V takovém případě osoba, která je jinak oprávněna svolat valnou hromadu, předloží návrh usnesení společníkům k vyjádření v patnáctidenní lhůtě od data doručení návrhu. Nevyjádří-li se společník ve stanovené lhůtě, platí, že s předloženým návrhem nesouhlasí. Při hlasování o takto předložených návrzích se většina počítá z celkového počtu hlasů všech společníků.

8.7 Hlasování na valné hromadě nebo rozhodování mimo valnou hromadu mohou být uskutečněny i s využitím technických prostředků, a to způsobem umožňujícím ověření totožnosti společníka včetně určení jeho podílu, se kterým je spojeno hlasovací právo, a výsledek hlasování společníka. Podmínky hlasování nebo rozhodování určí jednatel a uvede je v pozvánce na valnou hromadu nebo návrhu rozhodnutí.

8.8 Pokud má společnost jediného společníka, nekoná se valná hromada a působnost valné hromady vykonává tento jediný společník (zakladatel).

## 9 Jednatel

9.1 Jednatel je statutárním orgánem společnosti. Společnost má [*počet jednatelů*] jednatelů.

9.2 Jednatel vykonává svoji funkci s péčí řádného hospodáře. V rámci své působnosti jednatel zejména vykonává obchodní vedení společnosti, informuje společníky o záležitostech týkajících se společnosti a navrhuje opatření nezbytná k dalšímu vedení společnosti, svolává valnou hromadu společnosti, zajišťuje řádné vedení předepsané evidence a účetnictví společnosti, vede seznam společníků a vykonává práva a povinnosti zaměstnavatele stanovená obecně závaznými právními předpisy.

9.3 Způsob jednání jednatelů za společnost se určuje takto: [*způsob jednání jednatelů*].

## 10 Práva a povinnosti společníků

10.1 Společníci vykonávají svá práva týkající se řízení společnosti a kontroly její činnosti v rámci působnosti valné hromady společnosti.



10.2 Společníci mají právo požadovat od jednatele společnosti informace o záležitostech týkajících se společnosti, nahlížet do dokladů společnosti a kontrolovat tam obsažené údaje.

10.3 Pokud není stanoveno jinak, je podíl společníků ve společnosti převoditelný na jiného společníka nebo třetí osobu se souhlasem valné hromady. Souhlas valné hromady se nevyžaduje, má-li společnost dva společníky a podíl se převádí na druhého společníka, nebo má-li společnost pouze jednoho společníka a podíl se převádí na třetí osobu. Převod podílu se provádí písemnou smlouvou s úředně ověřenými podpisy. Účinky převodu podílu nastávají vůči společnosti dnem doručení účinné smlouvy o převodu společnosti.

## 11 Hospodaření společnosti

11.1 Společnost je vlastníkem veškerých peněžitých i nepeněžitých prostředků převedených na ni společníky a majetku nabytého v průběhu její podnikatelské činnosti nebo jinak během jejího trvání.

11.2 Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem.

11.3 Rozdělení zisku schvaluje valná hromada společnosti. Zisk se rozdělí mezi společníky v poměru podle jejich podílů. Podíl na zisku je splatný do jednoho měsíce od rozhodnutí valné hromady o rozdělení zisku.

## 12 Ostatní skutečnosti

12.1 Záležitosti výslovně neupravené touto listinou se řídí zákony, zejména zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

## 13 Přejícná ustanovení

13.1 Správcem vkladů společníků na základní kapitál společnosti se určuje [jméno správce], nar. [datum narození], bydliště [adresa bydliště].

13.2 Prvními jednateři společnosti se určují:

- [jméno jednatele 1], nar. [datum narození], bydliště [adresa bydliště].
- [jméno jednatele 2], nar. [datum narození], bydliště [adresa bydliště].
- [jméno jednatele 3], nar. [datum narození], bydliště [adresa bydliště].

13.3 Zakladatel uhradí 100% svého vkladu, tj. částku [výše vkladu zakladatele] Kč nejpozději ve lhůtě k podání návrhu na zápis společnosti do veřejného rejstříku složením na zvláštní účet společnosti otevřený správcem vkladu.